

07

Funtsezko gaitasunen kudeaketa Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeetan

Sartu-ren Aholkularitza Sozialeko
Taldea eta Bizkaiko Hirugarren
Sektorearen Behatokiko Taldea

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia

2013ko Apirila



3s_kudeaketa

Funtsezko gaitasunen kudeaketa Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeetan

Sartu-ren Aholkularitza Sozialeko Taldea eta
Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiko
Taldea

2013ko Apirila

Egileak: Sartu-ren Aholkularitza Sozialeko Taldea eta Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiko Taldea.

Itzultzailea: Koldo Morales.

Diseinu grafikoa: ST3 Elkartea.

Imprimategia: Zure Estudios gráficos.

ISSN: 978-84-940338-1-0

Lege-gordailua: BI - 578 - 2013

Behatokiaren webgunean – www.3sbizkaia.net – dokumentu hau eta Behatokiaren gainerako argitalpenak eskura daitezke eta dohainik deskargatu.

Haien bidez, Hirugarren Sektorearen hobekuntzari lagundu nahi diogu; horregatik, eskertzen dugu dokumentazioa ahalik eta gehien hedatzea eta haien banketa, kopia eta birbanaketa baimentzen ditugu, betiere irabazi-asmorik gabe egiten bada eta egilea nor den aitortzen bada.

Aurkibidea

1. Aurkezpena	5
2. Esparru kontzeptuala: gaitasunen araberako kudeaketa	7
2.1 Zer dira gaitasunak?	7
2.2 Zer da gaitasunen araberako kudeaketa?	8
3. Gaitasunen araberako kudeaketa, prozesuan	11
3.1. Gaitasunen katalogo edo hiztegi propioa lantzea	11
3.2. Gaitasunen araberako kudeaketa integratzea pertsonak kudeatzeko prozesu bakoitzean	14
3.2.1. Gaitasunen araberako kudeaketarekin lotutako prozesuak	14
3.2.2. Aukeraketa	16
3.2.3. Prestakuntza	19
3.2.4. Barneko sustapen eta garapen profesionala	20
3.2.5. Jarduna gaitasunen arabera ebaluatzea	21
3.3. Tresna bat lanpostuak definitzeko, gaitasunak ebaluatzeko eta hobekuntzarako plan indibidualak egiteko (lanpostu bati lotuta)	24
3.4. Zenbait gako eta gomendio, esperientziatik eginak, gaitasunen araberako kudeaketaren ikusmoldea bultzatzeko	28
3.4.1. Gaitasunen araberako kudeaketa gure erakundeetan bultzatzerakoan kontuan har ditzakegun zenbait gako	28
3.4.2. Beste ekarpen eta gomendio batzuk, parte hartzen duten erakundeetan esperientziatik eginak	29
4. Mintegiaren produktu batzuk: lanpostu eta gaitasunen identifikazioa Hirugarren Sektore Sozialesan (HSS)	33
4.1. HSSko erakundeetako gaitasunen hiztegia	33
4.2. Postu profesionalen taldeak HSSko erakundeetan	41
4.3. Postuak eta gaitasunak gurutzatuz HSSko erakundeetan	45
Bibliografia eta erreferentzia bibliografikoak	57

1. Aurkezpena.

Esku artan duzun argitalpen honen jatorria “Funtsezko gaitasunak Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeetan” izeneko Mintegia da, Sartu Federazioak eta Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiak 2011ko maiatzetik urrira bitartean garatua.

Bertan, erakundeek funtsezko gaitasunei buruzko azterketa parte-hartzaile bat egin zen, HSSan lan egiten duten pertsonen garapen profesionaleko prozesuak bultzatzeko xedez; horrekin batera, beste xede bat izan zen erakundeek esku-hartze eta kudeaketa hobetzen laguntzea, eta gauza bera egitea erakundeentzako laguntza teknikorako eginkizunekin, bai haien barnean gauzatzen diren kasuan eta bai kanpotik gauzatzen diren kasuan.

Azken aldi honetan, erakundeek zereginak garatzeko beharrezkoak diren funtzioak eta gaitasunak etengabe aldatu dira, zeregin horiek gero eta konplexuagoak eta aldakorragoak direlako; horren eraginez, erakundeek eremutik funtsezko gaitasunen kontzeptua bultzatu da.

Hala, ikerketa ugari aztertu dute, gai nagusitzat hartuta, zer-nolakoak diren pertsona langileei betekizun eta eskari berriak berenganatzea ahalbidetzen dizkieten gaitasunak.

Zerk ahalbidetzen dio pertsona langile bati zuzeneko esku-hartzetik kudeaketaren alorrera pasatzera daraman aldaketa asimilatzea? Zer ezaugarri eskatzen dira eraginkortasunez jarduteko, talde-elkarreragin handiko lan giro batean? Horiexek dira, besteak beste, gaitasunen ikuspegiaren laguntzarekin jorratzen ari diren galderak.

“Funtsezko gaitasuna” kontzeptuari buruzko definizio unibertsalik ez badago ere, ekarpen ugari egin dira beraren definiziorako.

Hasierako definizio gisa, esan genezake funtsezko gaitasunak direla *“pertsonen beren lana, eginkizunak eta ardurak arrakastaz betetzearekin modu zuzenagoan (kausazko moduan) lotzen diren ezagutzak, jarrerak, trebetasunak, balioak, jokatibideak eta, oro har, ezaugarri pertsonalak”* (Arión Consultores).²

Funtsezko gaitasunak ahalbidetzen dute -beste alderdi batzuen artean- pertsona langilearen egoitzapena, hau da, berari esker langilea egokitzen da testuinguru sozialean, erabilitako teknologietan, lanaren antolaketan edo ardura berrietan gertatutako aldaketetara.

Gainera, badute lotura sendoa izaera pertsonal eta sozialeko ezaugarriekin, eta badute zerikusia -adibidez- komunikatzeko gaitasunekin, taldeka lan egiteko ahalmenarekin eta sistemak eta lan metodologiak ulertzearekin.

Hirugarren Sektore Sozialetik, gero eta gehiago konturatzen gara pertsonak eta beren gaitasunak direla gure erakundeek aktibo nagusia.

1 “Hirugarren Sektore Sozialaz” eman dezakegun definizioaren arabera, sektore hori osatzen duten erakundeek pertsonen sustapen eta inklusio sozialaren alde dihardute, hirugarren sektorearen bitartean, eta, horri begira, “eremu, sistema edo politika sozialekin” zerikusia duten jarduerak garatzen dituzte, eskubide sozialen erabilera efektiboa errazteko eta pertsonen gizarte ongizatea eskuratzen laguntzeko, bazterketa edo ahulezia egoeran daudenei arreta berezia eskainiz”. BIZKAIKO HIRUGARREN SEKTOREAREN BEHATOKIA. *Bizkaiko Hirugarren Sektore Sozialaren Diagnostika*. Bilbo: Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia, 7. orrialdea. Definizio hau sakondu nahi izanez gero, argitalpen hori kontsulta daitezke.

2 MUÑOZ, J. *Implantación de un sistema de selección por competencias*, Training and Development Digest, 1998ko maiatza.

Horrenbestez, erakunde gisa hazi eta indartzen gara noiz eta, geure balioekin eta sektoreko balioekin koherenteak izateaz gain, gure pertsonen kudeaketa hobetzen jarraitzen dugunean.

Mintegian, eta hortik sortutako argitalpen honetan, HSSko erakundeen funtsezko gaitasunetara zuzendu nahi izan dugu gure begirada, oinarrizko esparru kontzeptual konpartitu bat eraikiz, gaitasun horiek identifikatuz eta gure buruari galdetuz nola ebaluatu, abiatu eta bultzatu ote daitezkeen... gure ekintza hobetzeko eta gure misioa betetzeko tresna garrantzitsutzat hartuta.

Eta, horretarako, lau eginkizun planteatu dizkiogu geure buruari:

- Aurrera egitea “gaitasunak” terminoaren eta gaitasunen araberako kudeaketa prozesuaren kontzeptua argitzeko bidean.
- Gaitasunen arabera kudeatzera zuzendutako orientabide, prozedura eta tresna batzuk ezartzea.
- HSSko erakundeen “gaitasunen hiztegi” bat lantzea, gaitasun orokorrak eta espezifikoak bereiziz, eta horietako bakoitzaren lehen definizioa eginez.
- Sektoreko postuen talde nagusiak identifikatzea eta haien profilak itxuratzen hastea, eta horiekin lotutako funtsezko gaitasun nagusiak ezartzea.

Gainera, beste asmo bat izan da gaitasunen araberako kudeaketaren bideari ekin dioten eta mintegiaren antolaketa eta dinamikan parte hartu duten erakunde batzuen esperientzia konpartitzea.

Mintegia lan presentzial konpartituko hiru unetan garatu da; horrekin batera, parte hartu duten erakundeek zenbait zeregin gauzatu dituzte, saioen ostean.

Lehenengo saio presentzialean -abiapuntuko saiotzat hartutako saioan-, oinarrizko esparru kontzeptual ireki baten definizioan lan egin zen, proiektuaren talde dinamizatzaileak gaitasunen araberako kudeaketari buruz landutako dokumentu bat oinarritzat hartuta; izan ere, definizio hori erreferentziatzat hartuko zen ondorengo saioetarako eta saioen arteko lanerako.

Helburu horrekin, funtsezko gaitasunen identifikaziorako irizpideak eztabaidatu ziren, eta lanpostuen deskribapenerako tresna batzuk aurkeztu ziren. Topaketaren osteko zeregin bezala, berriz, parte hartu zuten erakundeetako postuen profilak laburbildu ziren.

Bigarren eta hirugarren une presentzialetan, profil nagusien identifikazioa berraztertu zen, lehen laburbildutakoa oinarritzat hartuta; horrez gain, gaitasunen araberako kudeaketarako orientabideak ezarri ziren, eta gaitasunen arabera kudeatzeko tresna konkretu bat landu zen -geroago aurkeztuko dugu-.

Mintegian egindako lana abiapuntutzat hartuta, talde dinamizatzaileak -Behatokiko taldearen eta Sartu Federazioaren pertsonen osatua- lan egin du gogoetaren sistematizazioan eta argitalpen honen prestaketan.

Mintegian parte hartu duten erakundeak hauexek dira: Bilboko Elizbarrutiko Caritas, Zubietxe, Avifes, ASPACE, Bizitegi, Cear, Bizitzen, Goiztiri, Apnabi eta Servicios Sociales Integrados Taldea, Sartu Federazioak eta EDE Taldeak gain.

Gainera, sei sarek parte hartu dute: EAPN, REAS, Edeka, FEVAS, FEDEFES eta Gizardatz sareek.

2. Esparru kontzeptuala: gaitasunen araberako kudeaketa.

Jarraian, mintegian gauzatutako lan kontzeptuala aurkeztuko dizuegu, zeren ikuspegi eta kontzeptu bateratuak izatea ahalbidetu baitie bertan parte hartu duten pertsona eta erakundeei. Puntu guztiak jorratu nahi izan gabe (asko eta askotarikoa baita gaitasunei buruz dagoen dokumentazioa), esparru horrek gaitasunen araberako kudeaketaren alderdi teoriko garrantzitsu batzuk jasotzen ditu, ikuspegi eta kudeaketa eredutzat hartuta.

2.1. Zer dira gaitasunak?

Aurkezpenean esan dugun bezala, ez dago gaitasun kontzeptuari buruzko definizio unibertsalik. Beraz, bibliografian arakaturaz gero, definizio proposamen ugari aurkitu ditzakegu; proposamen horiek, kontraesankorrak ez izan arren, askotariko ñabardurak eskaintzen dituzte.

Gure asmoa ez da horiek guztiak jasotzea, baizik eta gaitasunen definiziorako funtsezkotzat jotzen ditugun elementu batzuk biltzen dituzten zenbait kontsideratzea (aurkezpenean aipatutakoaz gain):

- Sarramonarentzat (2007), gaitasunak laneko egoerei aplikatzea da, hainbat testuingurutan, emaitza egokiak lortzeko.³
- Spencer eta Spencerrentzat (1993), “gizabanakoaren barnean dauden eta lan edo egoera batean eraginkortasun-estandar batekin eta/edo “performance” batekin modu kausalean lotuta dauden gaitasunak dira”.⁴
- Diruberentzat (2004), “pertsona jakin batzuen gaitasunak dira, zeinei esker beren jokabidea bereziki asegarria baita mugitzen diren testuinguruan”.⁵
- Carlos Cortésentzat (2009), “pertsonaren berezko ezaugarrien multzoa da, lana arrakastaz bete-zearekin zerikusia duena; gure lana “nola” egiten dugun islatzen dute, bertan dugun jarrera”.⁶

Definizio horietan eta beste askotan, gako komun hauek aurki ditzakegu:

- Gaitasunak dira pertsona bakoitzak dituen ezaugarri eta trebetasun batzuen multzo konplexua.
- Intentsitate gradu desberdinetan eskuratu eta garatu ditzakegu; eskuratuta ditugunean, egonkorak dira eta iraun egiten dute denboran zehar.
- Jokabide konkretu bihurtzen ditugu eta jokabide horietan islatzen ditugu.
- Jokabide horiek:
 - Gure inguruan ditugun pertsonak behatu ditzakete.
 - Mugitzen garen testuinguru konkretuan gauzatzen ditugu (testuinguru pertsonala, soziala, profesionala edo erakundekoa).
 - Eraginkor edo arrakastatsu bezala definitu dugun xedera hurbiltzea ahalbidetzen digute.
- Gaitasunen gauzapena ebaluatu dezakegu, jokabide konkretuen bidez adierazten baita; halaber, neurtu dezakegu noraino ahalbidetu digun gauzape horrek aurretik eraginkor edo arrakastatsu bezala definitu dugun xede horretara iristea.

3 SARRAMONA, J. *Las competencias profesionales del profesorado de secundaria*, In Revista Estudios sobre educación, 12. zkia, 2007, 31.- 40. orrialdeak.

4 Spencer, L.M. eta Spencer, S.M. *Competence at Work*. John Wiley and Sons, 1993, New York, 9. orrialdea.

5 DIRUBE, J.L. *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Gestión 2000-Epise, Bartzelona, 2004, 12. orrialdea.

6 CORTÉS, C. *Claves para la gestión de entidades no lucrativas*, Cuaderno de gestión, 7. zkia., Fundación Luis Vives, Madril, 2009, 88. orrialdea.

2.2 Zer da gaitasunen araberako kudeaketa?

Ekintza bat abiatzen dugunean edo asmo bat garatzen dugunean, gure buruari galdetzen diogu nola jokatu ote dezakegun -gauzapen ona egin- arrakasta lortzeko. Edo, bestela esanda, zer egin behar dugun eta nola egin behar ditugun gauzak egoera onargarri batera iristeko, hots, hasieran lortu nahi genuenari erantzuten dion egoera batera iristeko.

Hala, “gaitasunen arabera” lan egiteak zerikusi handia du itxaropenak kudeatzearekin, praktikarako gida, erreferentzia eta kontraste moduan erabil dezakegun aurreikuspen edo ikuspegi bat sortzearekin, eta lagungarria izaten da erakunde moduan dugun misioa gauzatzeko.

Erakunde batean lan egiten duten pertsonen gaitasunak lagungarriak izan behar dira beren misioaren garapenerako eta beren ikuspegiaren lorpenerako, balioekin bat etorriz.

Beste alde batetik, eraginkorrak diren gaitasunen aukeraketa, haien definizio konkretua edo beharrezkoa den garapen maila edo gradua aldatu egin daitezke, eta normalean aldatu egiten dira, erakundearen testuinguru eta egoeraren arabera edo jorratu nahi dugun jardueraren nolakotasunaren arabera.

Gaitasun gehienak estu lotuta daude gure erakundearen ikuspegiarekin, garatu beharreko estrategiarekin eta bere testuinguruarekin (barnekoa, soziala, ekonomikoa, teknologikoa, eta abar.). Orobat, gaitasun gehienak ikuspegiaren eta estrategiaren zerbitzuan jartzen dira.

Eta horiek guztiak eboluzionatzen duten elementuak direnez, gaitasunen kudeaketak izaera dinamiko eta irekia izan behar du, nolabaiteko egonkortasunarekin konbinatuta, beharrezkoa den malgutasunarekin kudeatu ahal izateko, hau da, erakundearen testuinguru, ikuspegi eta estrategian gertatzen diren aldaketara egokitzeko beharrezkoa den malgutasunarekin.

Hala, gaitasunen formalizazioak aldizkako berrikuspena eskatzen du, zenbait alderdi eguneratzeko, doitzeko edo aldatzeko -estrategiaren edo testuinguruaren beharraren arabera-, hala nola haien definizioa, gaitasun bakoitzaz dagoen ezagutza maila eta postu edo funtzio bakoitzarentzat asignazioa; batzuetan, gainera, gaitasun batzuk baztertu eta beste batzuk gehitzen dira.

Bi alderdi horiei dagokienez -alde batetik, arrakasta edo eraginkortasunera orientatzea, misio eta ikuspegiari lotuta; bestetik, erakundearen testuinguru eta egoerara egokitzea-, esan daiteke gaitasunen araberako kudeaketaren bitartez hipotesi edo iragarpen bat ezartzen dugula, alegia, jokabide jakin batzuek, maila edo gradu jakin batean, arrakasta lortzea ahalbidetuko digutela gure misio eta ikuspegi betetzean, erakundearen testuinguru eta egoera jakin batean.

Horregatik, erakundeen dinamiketan esan da gaitasunak “*eraginkortasunaren iragarleak*” direla.

Gaitasunen araberako kudeaketaren abantailak eta alde txarrak

Kudeaketa eredu gehienek bezala, gaitasunen araberako kudeaketak baditu ezagutu beharreko abantailak eta alde txarrak, hala nola:

Abantailak	Alde txarrak
<p>Lagungarria da pertsonak identifikatu daitezen beren erakundearen balioetatik zuzenean ondorioztatzen diren estrategia, kultura eta jardunbideekin (hori HSSko erakundearen funtsezko alderdi bat da).</p> <p>Pertsonen motibazio eta gogobetetasun handiagoak ekartzen ditu berekin, lortzen duten garapen pertsonal eta profesionalari eta eskuratzen dituzten gaitasunei esker -gaitasun horiek iraun egiten dute eurengan-.</p> <p>Pertsonen eta erakundearen ahaleginak orientatzen ditu eta emaitzetan kontzentratzen ditu, eta bidea ematen du emaitza horiek lortzeko egokienak diren ezaugarriak, gaitasunak eta jokabideak identifikatzeko.</p> <p>Hizkuntza komun baten erabilera errazten du, erakundearen baitan.</p> <p>Lagungarria da pertsonen kudeaketa integrala erakundeetan lortzeko: gaitasunak erakundearen jardueren (jarduerak, zereginak eta prozesuak) oinarri eta zeharkako elementu bihurtzen dira, pertsonen lotutako kontuetan.</p> <p>Ahalbidetzen du determinatzea zer pertsona dauden eskatutako mailaren gainetik, eta baita gora igo litezkeenak identifikatzea ere.</p> <p>Bidea ematen du doikuntza hobea lortzeko pertsonen eta postuen artean, alor indibidual eta kolektiboan, pertsonen jardunbide erreal eta potentziala alderatuz postuentzat eskatu edo espero den jardunbidearekin.</p> <p>Pertsonen jarduerak ebaluatzea ahalbidetzen du, pertsonen erakundeari ekartzen dioten balio erantsia identifikatuz.</p>	<p>Hasieran, lan handia eskatzen du, bai denbora aldetik eta bai baliabide ekonomiko eta material aldetik.</p> <p>Erakunde bakoitzaren kultura eta errealitatearen araberako egokitzapena eskatzen du, eta hori beraren inplementazioaren aurreko betekizuna da.</p> <p>Erresistentziak sor ditzake, baldin eta kanpo kontrol edo ebaluaziorako mekanismo bezala soilik -edo batez ere- aurkeztu edo hartzen bada. Beharrezkoa da ereduari pertsonen garapenerako ikuspegi bat ematea eta feedback tresnatzat hartzea, lana gauzatzen laguntzen duen tresnatzat.</p> <p>Badu inpaktu positiboa epe ertain/luzera, eta, hortaz, saihestu behar da epe laburrerako itxaropenak eta ikuspegiak sortzea.</p> <p>Saihestu behar da garrantzia galduz doan ebaluazio sistema burokratizatu bihurtzea.</p>

Gaitasunen araberako kudeaketak beste alderdi batzuekin duen lotura

Besteak beste, gaitasunak eta gaitasunen araberako kudeaketa alderdi hauekin lotu ditzakegu:

1.- Erakundearen identitatea eta kultura (beraren misioa eta balioak edo printzipioak).

Gure erakundearen izateko arrazoiak, beraren zergatia eta zertarakoa, dira gaitasun baten balioa determinatzen duten parametro nagusiak.

Gaitasunen araberako kudeaketak ahalbidetzen digu baloratzea noraino den lagungarria gaitasun jakin bat, eta beraren gauzapean erreala, erakundearen misioa betetzeko eta beraren printzipio edo balioak adierazteko.

Eta, alderantziz, bidea ematen du erakundearen misioa eta balioak edo printzipioak betetzen laguntzen duten jokabideak identifikatzeko eta garatzeko -jokabide horiek behar den bezala bideratzen badira-, eta baita erakundearen ikuspegira iristeko ere, testuinguru eta egoera jakin batean.

Beste alde batetik, geuk ditugun gaitasun teknikoak aberastu egiten dira erakundearen balio, estilo eta jokabideekin, hots, gure harremanez eta elkarbizitzan txertatzen ditugun ohiturez egunez egun eraikitzen ditugun balio, estilo eta jokabideekin.

2.- Erakundearen ikuspegia eta estrategiak.

Oraintxe aipatu dugun bezala, gaitasunen araberako kudeaketa ikuspegiarekin ere dago lotuta, eta batez ere erakundeak ikuspegi horretara iristeko duen/dituen strategiaren edo estrategien definizio, gauzapan eta ebaluazioarekin.

Erakundeok gure etorkizuneko eszenatokiak diseinatzen ditugu, eta desiratzen dugun eszenatokira iristeko bideak ere bai, pertsona eta kolektibo moduan izan eta garatu behar ditugun gaitasunak ezarri, orainalditik desiratutako etorkizun horretara daraman urratsa egin ahal izateko.

3.- Erakundearen jarduerak. Kasu gehienetan, jarduerak badute zerikusia prozesu edo prozedura batekin, hots, modu egokian (eraginkortasunez eta efizientziaz) garatu ahal izateko gaitasun jakin batzuk exijitzen dizkigun prozesu edo prozedura batekin.

4.- Adimen emozionala: adimen emozionala jokabide behagarrien bitartez adierazi eta konkretatzen dugu. Jokabide horiek gaitasun emozionalen bloketan sailkatu ditzakegu, batez ere alderdi hauekin lotuta: geure buruaz dugun ezagutza, gainerako pertsonen dugun ezagutza, geure kontrol pertsonala eta geure harremanen kudeaketa.

5.- Berrikuntza.

Berrikuntza funtzioa erakundeetan garatzeak hauxe eskatzen du:

- Gaitasun berriak identifikatzea, erakundearen jarduerari lotuta (proiektuak, zerbitzuak...), ekimen berriak abiatu ahal izateari begira -gaitasun berriak identifikatzeak ahalbidetzen dio ekimen berriak bultzatzea-.
- Berrikuntza-funtzio eta -prozesuarekin berarekin zerikusia duten gaitasun espezifikoak. Erronka berrien bilaketak eta eszenatoki berrien sorrerak, bestelako logikekin, sormen pertsonal eta kolektiboarekin zerikusia duten gaitasunak behar dituzte.

6.- Ezagutzaren kudeaketa.

Erakundeok ezagutza atzeman, modelatu eta banatzen dugu, pertsonen eskuratu duten ezagutza identifikatzen dugu, eta gero esplizitatu eta konpartitzen dugu, ezagutza hori handitzeko eta erakundearen jakintza bihurtzeko; jakintza hori, berriz, erakundearen sartzeko direnei helarazten diegu, eta beste pertsona eta erakunde batzuekin konpartitzen dugu.

Gaitasunen araberako kudeaketa lagungarria da ezagutza eskuratzeko, sortzeko eta transferitzeko prozesuarentzat -pertsonak kudeatzeko prozesuez soilik pentsa dezagun-, eta erakundearen aplikatu daitezkeen ezagutza erabilgarria ahalbidetzen du, jokabideei lotuta, eta horri esker eraginkortasunez jokatu dezake, bere misio eta balioekin bat etorri; gainera, lehen esan dugun bezala, jokabide horiek eraldatu behar dira, erakundearen testuinguruaren (kanpoko) eta egoeraren bilakaerara egokitu ahal izateko.

3. Gaitasunen araberako kudeaketa, prozesuan

Nola abiatu ote dezakegu, erakunde an, gaitasunen araberako kudeaketa?

3.1. Gaitasunen katalogo edo hiztegi propioa lantzea

Lehenengo urratsa da gaitasunen hiztegi/katalogo propio bat lantzea.

Horren helburua hau da: arrakasta lortu ahal izateko erakundeak behar dituen gaitasunei buruzko informazioa egituratzea eta dokumentatzea. Orokorrean, *lau unetatik* pasatu behar da hiztegi/katalogo hori egiteko, alegia:

1. Identifikazioa eta sailkapena.

Hasteko, gure erakundearentzat beharrezkoak diren gaitasunak identifikatzen ditugu, alderdi hauei lotuta: misioa, balioak, kultura, plan estrategikoak, jarduerak eta haiekin zerikusia duten prozedurak edo prozesuak, eta abar.

Hasieran, gerta liteke oso zerrenda luzea ateratzea, eta, beraz, beharrezkoa izango da gaitasunak sailkatzea.

Halaber, erakunde osoak konpartitzen dituen gaitasunak direnez, gomendagarria da gaitasun orokorretatik hasia (erakundeko pertsona guztientzat esanguratsuak direnak eta Misio, Ikuspegi eta Balioetatik determinatzen direnak), espezifiketatik hasi beharrean (jarduera eta funtzio jakin batzuetarako eskatzen den ezagutza teknikoari lotuta, "egiten jakiteari" lotuta).

2. Aukeratuta daudenean, gaitasunen *definizio* pasatuko gara. Interesgarria da lagun diezaguketan baliabideak erabiltzea: glosategi orokorrak, beste erakunde batzuek definitutako gaitasunak, eta abar. Dena dela, garrantzitsuena da definizioa propioa izatea, gure hitzez eta hizkuntza errazean egina.

3. Gaitasun bakoitza definituta dagoenean, gaitasun bakoitza betetzeak izan ditzakeen graduak edo mailak definituko ditugu. Horretarako, badira bi aukera:

- *Mailak* erabiltzea: 1etik 4ra edo 5era (edo 0 maila ere txertatzea, erakunde an ez badago gaitasun hori).
- *Graduak* erabiltzea, gutxienez hiru definituz:
 - a) *oinarrizkoa*; gradu honetan, ezagutza eta trebetasunak oinarritutako dira, egin behar-rekoaren konplexutasuna txikia da, eta ez dago elkarreragin handirik beste pertsona eta ekintza batzuekin;
 - b) *ertaina*; gradu honetan, ezagutza eta gaitasunak hurbil daude aurreikusitako emaitzetatik, eta konplexutasuna eta elkarreragina handiagoak dira;
 - c) *aurreratua*; gradu honetan, ezagutza eta gaitasunak egokiak dira espero den arrakasta lortzeko, konplexutasuna handia da, badago elkarreragin handia eta, gainera, pertsonak osorik garatu dezake (planifikatu eta ebaluatzen du, berrikuntzak egiten ditu bertan, iniziatibak hartzen ditu eta balio erantsia gehitzen du).

Maila edo gradu bakoitzak jasoko ditu berarekin zerikusia duten jokabide behagarriak eta neurgarriak.

4. Hurrengo unean, gaitasun bakoitza erakundean identifikatu ditugun postuekin edo postu taldeekin *lotuko dugu*, eskatutako gaitasunak eta mailak asignatuz identifikatu diren postuei edo postu taldeei (adibidez: kaleko hezitzaileen postuen taldeari “enpatia” gaitasunaren 4. maila dagokie, edo gradu aurreratu bat).

Jarraian, sakonago jorratuko ditugu gaitasunen definizioa eta beraren sailkapena, ezagutza edo menderatze graduak ezartzeaz batera.

Gaitasun baten definizioa

Gaitasun bat definitzeko, modu garbian ezarri behar da zer jokabide espero den emaitza arrakastatsu bat lortzeko, baina beste elementu batzuk ere hartu behar dira kontuan.

Hala, nahiz eta gaitasun bat gure jokabidearen bitartez osorik agertzen den “unitate” bat den, eta jardunbidearen testuinguruan modu berezian ezin kontsideratu badezakegu ere, posible da beraren osagaiak “artifizialki” deskonposatzea, haien konplexutasunaz eta dinamika sistemikoaz konturatzeko.

Hori horrela, gaitasun batek baditu elkarri lotutako zenbait atal:

- *Jakitea*, hau da, jarduera konkretu batetik espero ditugun emaitzetara eramango gaituzten jokabideak behar den bezala garatzeko behar ditugun ezagutzak.
- *Egiten jakitea*, hau da, ezagutzak egunero sortzen zaizkigun egoera konkretuetara aplikatzea ahalbidetzen diguten gaitasunak eta trebetasunak. Batzuetan, beharrezkoak diren ezagutzak izan arren, ez ditugu gauzak eraginkortasunez egiten. Praktika falta zaigu, eta hor huts egiten dugu.
- *Egoten jakitea*, hau da, jarrerak, zeren ezagutzen eta gaitasunen edo trebetasunen erabilera baldintzatzen duten funtsezko determinatzaileak baitira.

Gainera, hauxe kontsideratu dezakegu:

- *izaten jakitea*, ezin ikusizko dimentsio bezala, gure balio pertsonaletan, gure autoirudian eta gure nortasun-ezaugarrietan zentratua.
- *egin nahi izatea*, gure motibazioak, norabide batean edo bestean mugitzeko dugun borondatea, lortu nahi dugunaren arabera.

Gaitasunen sailkapena edo tipologia

Erakunde jakin baten edo HSSaren funtsezko gaitasunak sailkatzeko, erakundeak berak edo beste erakunde batzuek aurretik egindako sailkapenetan oinarritu gaitzake, edo eskuliburu, gidaliburu edo beste argitalpen batzuetan aurkitu ditzakegun sailkapenetan.

Sailkapen ugari daude proposatuta, eta horiek aprobetxatzeko, gure kasu partikularrean, kontuan hartu behar dugu ezen, batzuk gehiagotan errepikatu badira ere, seguruenik ez dagoela besteak baino hobea den sailkapenik; hori baino gehiago, sailkapen bakoitzak sailkatze ahalegin bat islatzen du, logika partikular batez eta erabilera konkretu baterako.

Baten bat erreferentzia moduan erabili arren, ez da egokia ezin sailkapenari modu zorrotzean atxikitzea; are gehiago, komenigarria da sailkapenak gure erakundearen edo gizartearen testuinguru eta kulturara egokitzea, edo sailkapen berri bat sortzea, “ad hoc”, asmoaren edo eman nahi diogun erabileraren arabera.

Adibidez:

Erreferentziatzeko autore batek, Levy-Leboyerrek⁷ (1992), lau “supra-gaitasun” daudela dio, beren eduki eta helburuaren arabera: a) *intelektualak*, ezagutzarekin eta beraren aplikazio praktikoa-rekin lotuta; b) *personen artekoak*, dimentsio erlazional eta kolektiboarekin lotuta; c) *egokigarritasunekoak*, testuingurua aztertze eta testuingurura egokitzeko gaitasunarekin lotuta; d) *emaitzetara (zuzenean) orientatuta*, eraginkortasunaren bilaketa praktikoa-rekin lotuta, ezarritako helburuen arabera.

Beste autore batzuek, Fajardo eta Pinedak (2007)⁸, erakunde jakin batean duten erabileraren arabera antolatzen dituzte: a) *orokorrak*; b) *funtzionalak*; c) *postuen familien arabera*; d) *lanpostuaren gaitasun espezifikokoak*.

Eta eurek beste sailkapen bat egin dute: a) *kognitiboak*, hala nola gaitasun kritikoa, ebokazio-orroimena, pentsaera analitikoa, eta abar.; b) *jarduera gauzatzeari lotutakoak*, hala nola plangintza, malgutasuna, arazoaren konponbidea, eta abar.; c) *heldutasun emozionalekoak*: autonomia, auto-kontrola, auto-konfiantza, eta abar.; d) *personen arteko harremanen eremukoak*: *komunikazioa, empatia, taldekako lana, eta abar.*; e) *agintearen erabilerari lotutakoak*, hala nola bere taldea osatzen duten pertsona kolaboratzaileen garapena, lidergoa, eta abar.

Flückek (2001)⁹ eremuen araberrako sailkapen bat proposatzen du: a) *teknikoak*, hau da, ezagutzak, trebetasunak eta metodoak; b) *antolakuntzakoak*, alderdi hauei lotuta: auto-antolakuntza, beste pertsona batzuekiko antolakuntza eta beste pertsona batzuentzako antolakuntza; c) *egokitzapenari lotutakoak*: testuinguruaren ezagutza, lanpostuaren bilakaera eta auto-egokitzapena; d) *erlazionalak eta sozialak*, hots, taldeko harremanen erabilera, kudeaketarekin zerikusia dutenak eta bezeroekin lotutakoak.

Aurkitu ditzakegun beste sailkapen batzuk hauexek dira: a) *oinarrikoak*, hau da, erakunde bateko pertsona guztientzat komunak direnak; b) *orokorrak*, hots, erakunde baten barneko jarduerari lotutakoak; c) *espezifikokoak*, jarduerari mota konkretu batentzat komunak direnak; d) *zeharkakoak* edo generikoak; e) *instrumentalak* (kognitiboak, metodologikoak, teknologikoak eta linguistikoak); f) *personalak* (elkarreragin sozialekoak eta eremu sozialeko lankidetzari lotutakoak); g) *sistemikoak* (dimentsio anitzeko errealitatearen ikuspegia eta azterketa).

7 LEVY LEVOYER, C. *Evaluación del personal: Los métodos a elegir*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992.

8 FAJARDO, S. eta PINEDA, P. Seminario sobre formación y competencias, EDE Fundazioak antolatua eta Sonia Fajardo eta Pilar Pineda emana. Grupd'anàlisi de polítiqueseducatives i de formació GAPEF. GrupInteruniversitari de PolítiquesEducatives GIPE. Departament de Pedagogia sistemàtica i social, UAB.

9 FLUCK, E. *TechnologyPlanningforthe New Millennium*, 2000. [Online]. Eskuragarri hemen: «http://www.cegv.vic.edu.au/acec2000/paper_ref/a-fluck/paper07/index.htm» [2001ko azaroaren 29a].

Sailkapen ugari eta askotariko horiek ikusi ondoren, galdera bat egin diezaiokegu geure buruari, hots, zertarako ote da baliagarria sailkapenak definitzea eta sailkatzea? Esan dugun bezala, gaitasunak etorkizun arrakastatsua "iragarleak" dira. Jadanik identifikatu, definitu eta zentzuzko bloketan sailkatu baditugu, lehenengo urratsa egin dugu gaitasunen kudeaketaren bidean.

Gaitasunen sailkapena tresna bat da, gure erakundearen beharrezkoak diren gaitasunak gogoan izatea eta antolatzea ahalbidetzen diguna, erakundearen dauden postuekin eta postu taldeekin lotuz; horren bidez, erakundearentzat desiragarriak diren gaitasunen erreferentzia argi eta antolatua lortzen dugu, erakundearen identitate eta ikuspegiari lotuta, eta hortik abiatuta balora dezakegu gure potentziala eta helmugak ezar ditzakegu, garapen pertsonal eta profesionaleko prozesuak bultzatuz.

Menderatze maila edo graduak ezartzea

Gaitasunak definituta eta sailkatuta ditugunean, gaitasun bakoitza kudeatzea ahalbidetzen duen dokumentazioa prestatu ahal izango dugu modu zehatzagoan: gaitasunaren izena, definizioa, taldea -zer taldetakoa den gaitasuna-, berari lotutako jokabide konkretu behagarriak, eta berari lotuta egon daitezkeen menderatze maila edo graduak.

Menderatze maila edo gradua lotuta dago gaitasuna postu konkretu bati asigatzearekin. Postu guztiek ez dute behar maila edo gradu berberera iristea -edo gradu gorenera-, gaitasun bat menderatzeari dagokionez, arrakasta izateko edo bere lana ondo egiteko.

Batzuetan, exijitzen dugun maila edo graduak badu zerikusia asigatutako zereginaren izaerarekin eta postuak erakundearen duen erantzukizun mailarekin. Hala, adibidez, postu batzuek ez dute menderatze gradu aurreraturik behar estrategikoagoak edo funtsezkoagoak diren gaitasunetan, eta beste batzuek, berriz, zuzendaritza edo kudeaketaren alorreko ardurak izateagatik, ez dute menderatze gradu handirik behar zuzeneko esku-hartzearen zeregin tekniko edo operatiboei lotutako gaitasunetan.

3.2. Gaitasunen araberako kudeaketa integratzea pertsonak kudeatzeko prozesu bakoitzean.

Hasierako bide hori egin ostean, gaitasunen araberako kudeaketa zeharkako eran txertatu behar da pertsonak kudeatzeko prozesuetan. Horren eraginez, zenbait galdera planteatu beharko ditugu prozesu edo azpiprozesu horietako bakoitzean, hala nola:

- Pertsonen aukeraketa edo sustapenean -lanpostuz igotzea-, zer galdera sartu behar ote ditugu elkarriketan, bete nahi duten postuaren gaitasunen jabe ote diren ebaluatzeko?
- Prestakuntzan, zer plan/ekintza abiatu behar ote ditugu gaitasunak eskuratzeari lotutako helburuak lortzeko, hau da, gaitasun jakin batzuk eta haien menderatze maila edo graduak eskuratzeari lotutako helburuak lortzeko?

3.2.1. Gaitasunen araberako kudeaketarekin lotutako prozesuak

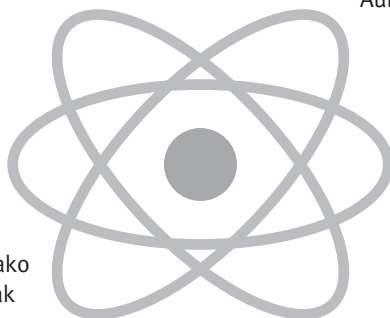
Gaitasunen araberako kudeaketari buruzko zerbait esan badezakegu, esan daitekeena da kudeaketa eredu bat dela eta ideia hau hartzen duela ardatz nagusitzat: erakundearen garapena pertsonen garapenean oinarritzen dela.

Ondorengo grafikoa lotura hori azaltzen saiatzen da:

Pertsonen garapena

Plantillaren plangintza

Karrerako planak

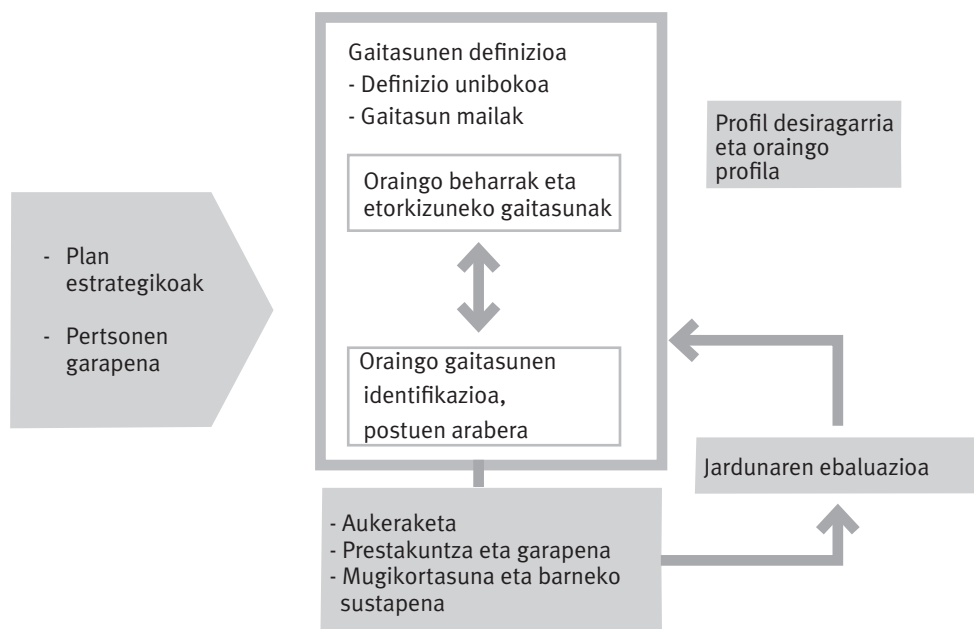


Aukeraketa

Jardunaren ebaluazioa

Erakundearen garapena

Edo, bestela,



Pertsonen garapena, alor profesionalen, erakundearen ikuspegi eta estrategiaren baitan kokatzen da, beraren identitatearekin bat etorriz (misioa, kultura, balioak), erakundearentzat eta beraren oraingo eta etorkizuneko beharrentzat funtsezkoak diren gaitasunak definituz.

Beharrezkoak diren eta eskura dauden gaitasunen arteko desberdintasunetatik zenbait ekintza ondorioztatuko dira (aukeraketa, prestakuntza, sustapena...), desiragarriak diren profilen eta oraingo profilen arteko doikuntza ahalik eta neurririk handienez bermatzeko.

Jarduera betetzeko moduaren ebaluazioak bidea ematen digu, besteak beste, pertsonak jadanik dituzten gaitasunak eta eskatutako gaitasunak alderatzeko; halaber, bidea ematen digu aukeraketa, prestakuntza eta sustapen prozeduren eraginkortasuna egiaztatzeko eta, behar izanez gero, aukeraketa irizpideak, prestakuntza planak eta gisa berekoak eguneratzeko.

Hala, Luis Vives Fundazioak¹⁰ ere dioten bezala, uste dugu gaitasunen araberako kudeaketak arrazionaltasuna, zentzua eta koherentzia ekar diezazkiokeela pertsonak kudeatzeko politika eta prozesuen multzoari; izan ere, politika eta prozesu horiek, batzuetan, loturarik gabekoak izaten dira, eta ez datoz bat, modu gabian, erakundearen estrategiekin.

Horien artean, une honetan lau azpimarratu nahi ditugu eta eurekin zerikusia duten tresna batzuk eskaini: a) aukeraketa; b) barneko sustapena (lanpostuz igotzea); c) prestakuntza; d) gaitasunen ebaluazioa.

3.2.2. Aukeraketa

Aukeraketa prozesu zaindu batek bidea ematen du erakundeak lortu ditzan gaitasun egokiz jantzitako pertsonak, hau da, beraren identitatearekin (misioa, kultura, balioak), ikuspegiarekin eta beraren jarduerak betetzeak eskatzen dituen ezaugarriekin bat datozen gaitasunen jabe diren pertsonak.

Erakunde-gaitasunak erabiltzen baditugu aukeraketa prozesua gauzatzeko, profil profesionalak eta postuen deskribapenak gaitasunen arabera eginez, informazio gehiago eta esanguratsuagoa izan dezakegu kontratazioari buruzko erabakiak hartzeko.

Elkarrizketa aukeraketa prozesuaren tresna bezala erabiltzeari dagokionez, beharrezkoa da gidoi bat prestatzea hautagai bakoitzarentzat. Elkarrizketa inprobisatu batez informazio asko galtzen da, errakuntza gehiago egiten dira, eta erakundearen irudi kaskarra ematen da, zeren interes gutxi azaltzen baita bertaratzen den pertsonaren aurrean.

Gidoiarekin, berriz, elkarrizketa egiten duen pertsonak modu garbian ezartzen ditu bere helburuak, elkarrizketa egiten duen bitartean bistatik ez galtzeko; dena dela, malgua ere izan behar du, sortu litezkeen aurreikusitako gabeko alderdiak ikertzeko.

Kontua da galdera egoki batzuk egitea, postu horretarako ezarrita dauden gaitasunetan oinarrituta, horren bidez beharrezkoa den informazioa lortzeko, elkarrizketa galdeketa huts bilakatu gabe.

Hona hemen gaitasunen araberako elkarrizketaren ezaugarri batzuk:

- Explorazio-estrategia egituratu bat erabiltzen du, postuaren gaitasunei lotuta.
- Beraren ardatza da zer egiten duen -edo zer egin dezakeen- elkarrizketatutako pertsonak postuaren arrakasta segurtatzen duenaren inguruan; elkarrizketatutako pertsonaren balioetatik edo bere ustez egiten duenetik haratago doa, benetan zer egiten duen jakitea lortuz.
- Iraganean gertatutako jokabide konkretuen informazioa eskuratzen du (ekintzak, pentsamenduak eta sentimenduak), elkarrizketatutako pertsonaren esperientziaren deskribapenetik abiatuta, pertsona horrek bere esperientzia ikusten duen bezala.

¹⁰ CORTÉS, C. *Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas*. Cuadernos de gestión, 7. zkia, Luis Vives Fundazioa, Madril, 2009, 104. orrialdea eta hurrengoak.

Bukatzeko, elkarrizketa prozesurako proposamen bat aurkezten dugu, eta, horrekin batera, elkarriketaren emaitzen erregistro ordenatu bat egiteko tresna bat ere bai (kontratazio fitxa).¹¹

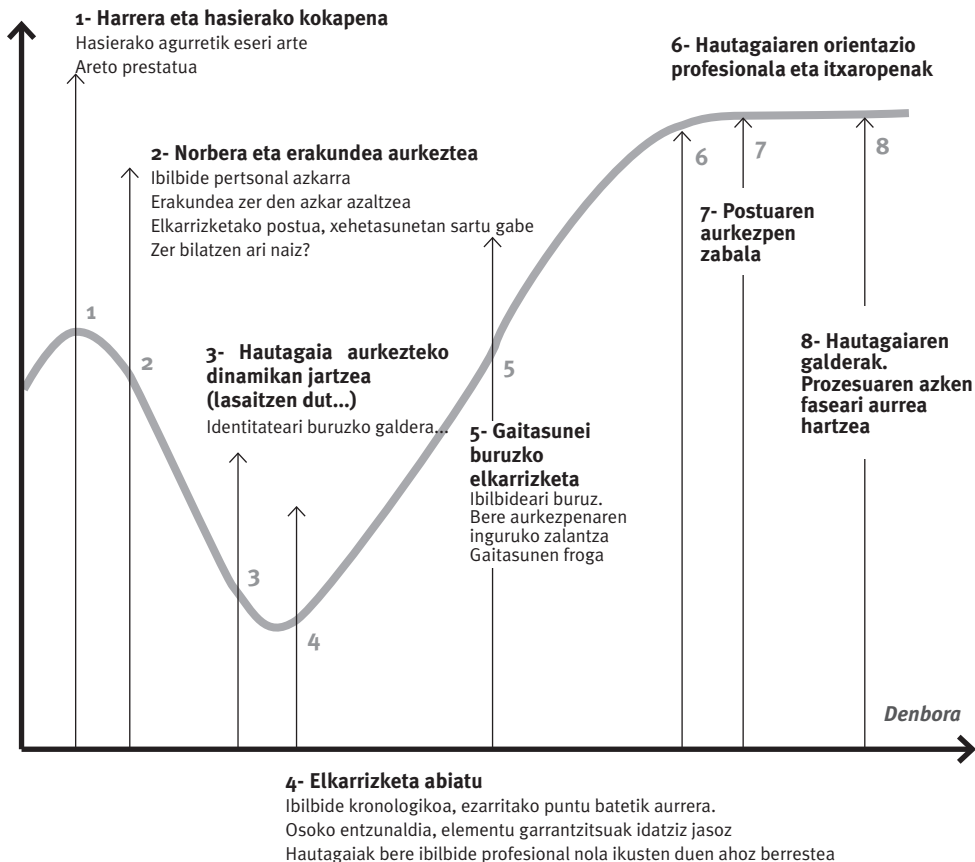
Elkarrizketa prestatzea

Aretoa, dokumentuak... prestatzea
 Hautagaiaren CVa ezagutzea
 Elkarrizketan zer bilatuko dugun jakitea

Gaitasunen araberako kudeaketa

Elkarrizketa kudeatzea

Intentsitatea



¹¹ Bi kasuetan, iturria da VILLAFRUELA, M. *Curso "Gestión por competencias"* 2010.

KONTRATAZIO FITXA

Hautagaiaren izena
 Adina
 Bizilekua
 Gidatzeko baimena
 Berton bizitzeko baimena, atzerriko pertsonen kasuan

EZUAGARRIAK	AZALPENAK	Ebaluazioa				PERTSONARI BURUZKO IRUZKINAK
		1	2	3	4	
Laneko esperientzia						
postuan						
antzeko eginkizunetan						
sektorean						
antzeko sektoreetan						
esperientzia urteak						
Prestakuntza akademikoa						
Hizkuntzak						
euskara						
ingeleza						
frantsesa						
besteren bat						
Jarrera eta gaitasunen arloko betekizunak						
BENETAKO PERTSONA	Egiten duena esaten du, eta esaten duena egiten du					
	Zerbaitek funtzionatzen ez duenean esaten du					
	Ireki egiten da, gardena da					
PERTSONA KONKRETUA	Muina joaten da					
	Adibide errealak erabiltzen ditu bere azalpenetan					
	Egin beharreko lanaz konturatzen da					
EKINTZA ETERRONKARA ORIENTATUTAKO PERTSONA	Egoera zail baten ardura hartzen du eta arin konpontzen du					
	Hobetzeko gogoia erakusten du					
	Badaki arriskutzen					
PERTSONA ADEITSUA	Espontanea da, laguntzeko jarreraz					
	Bezeroen esku dago, esaten dutena entzuteko prest					
	Bere jarduna egokitzen du bezeroen feedbackaren arabera					
TALDEKO ESPIRITUA ERAKUSTEN DU	Harkor eta irekia da besteen ideia eta ekintzen aurrean					
	Joko kolektiboaren zentzua du, bere esperientzia konpartitzen du					
	Ez du zalantzarik lankideei laguntzeko					

3.2.3. Prestakuntza

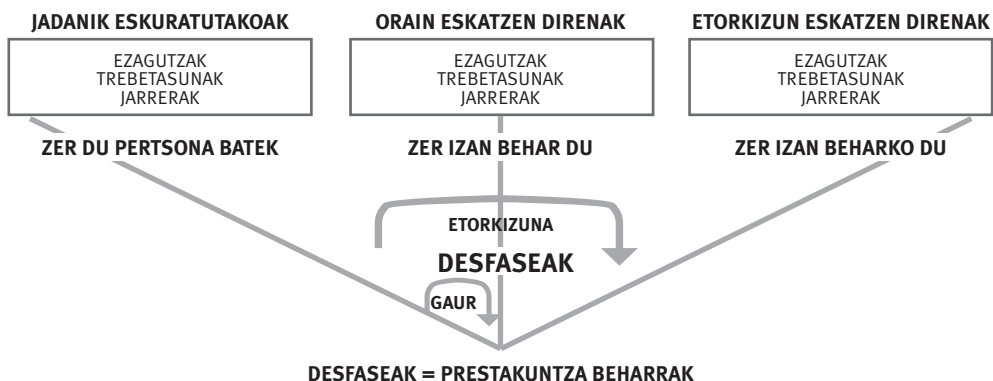
Prestakuntzak bidea ematen digu orain eta etorkizunean beharrezkoak diren gaitasunak garatzeko, erakundea osatzen dugunon jokabide eta jarreraren etengabeko hobekuntzaren alde eginez.

Gaitasunetan oinarritutako prestakuntzak egiten duena da pertsonarentzat eta beraren lanarentzat erabilgarriak eta interesgarriak diren prestakuntza-jarduerak diseinatu. Zeregin horretan, talde bat koordinatzen duen pertsona orok ardura hauek ditu: a) asignatuta dituen pertsonen gaitasunak garatzeko aukerak identifikatzea; b) haien prestakuntza eta garapenerako bitartekoak eskaintzea; c) prestakuntzaren helburuen lorpena ebaluatzea, gaitasunak eskuratu ote diren (ekintzarako gaitasunak) eta laneko egoera errealetara transferitu ote diren determinatuz.

Abiapuntu gisa, garrantzitsua da ulertzea prestakuntza ez dela ezagutzen transmisio hutsa, baizik eta *“ekintzarako erabilgarria den ezagutza integratzea”* ahalbidetzen duen prozesu bat, pertsonak eta taldeak gai izan daitezen, ezagutza horrekin, ekintzak laneko egoera errealetan gauzatzeko.

Hala, pertsonen eta lan-taldeen prestakuntza beharrak ebaluatzerakoan, ez dugu ezagutzez hitz egingo, gaitasunez baizik, alegia, beren eskuratze edo garapenaren bidez praktika aberastea eta hobetzea ahalbidetzen duten gaitasunez.

Gaitasun profesionalak



Iturria: Makina-erremintaren Institutua. III. Modulua: Pertsonen kudeaketa. Gaitasunen araberako kudeaketa.

Prestakuntzarako beharra ez da berez existitzen; oraingo gaitasun-egoeraren eta eskatzen den (orain edo etorkizunean) gaitasun-egoeraren arteko diferentzietatik sortzen da.

Prestakuntza beharren diagnostia egiterakoan, komenigarria da gaitasunen mapa bat lantzea, erakundean parte hartzen dutenen gaitasunak ezagutzeko eta kudeatzeko xedez; horren bidez identifikatu behar dira bai jadanik eskuratuta dauden gaitasunak eta bai orain edo etorkizun hurbilean eskatzen/eskatuko direnak.

Mapa hau baliagarria izango da aurrerabidearen alor nagusiak definitzeko, eta, horren ondorioz, erabakitzeko zer prestakuntza ekintza diren gomendagarriak.

Garatu beharreko prozesua honelakoa izan daiteke: a) prestakuntza beharren diagnosis aurkeztea; b) eskatzen diren gaitasunak identifikatzea; c) pertsonen oraingo gaitasun maila baloratzea eta eskatzen diren gaitasunekin alderatzea; d) gaitasunen mapa egitea; e) prestakuntza beharren lehentasunak ezartzea.

Oraingo gaitasun maila baloratzeko prozesuan, urrats hauek egin daitezke:

- Autoebaluazio bat egin, inkesta bidez¹², postuak betetzen dituzten pertsonen aldetik.
- Ebaluazioa berraztertu, postua betetzen duen pertsonarekin eta beraren zuzeneko arduradunarekin (zuzendaria edo koordinatzailea) konpartituz.

Autoebaluazioaren eta berrazterketaren arteko desberdintasunak esanguratsuak badira, gomendagarria da bilera bat egitea arduradunaren eta ebaluatutako pertsonaren artean, desberdintasunak argitzen saiatzeko eta balorapena adosteko.

Gaitasunen oraingo mailaren eta posturako eskatzen direnen artean dagoen desfasea identifikatu ondoren, prestakuntza beharren lehentasunak ezar ditzakegu.

Lehentasunak ezartzeko irizpideak aldatu egiten dira erakunde batetik bestera, baina badira komunak izan daitezkeen batzuk. Hala, orokorrean, komenigarria da alderdi hauek kontuan hartzea: a) prestakuntzarako dauden baliabideak; b) plan estrategikoaren jarraibideak; c) detektatutako beharretatik abiatuta proposatzen diren ekintzen kostu-eraginkortasun erlazioa; d) osatu beharreko kolektiboa (tamaina eta ondorioak); e) zuzendaritza mailen eta arduradunen oharra.

Gaitasunetan oinarritutako prestakuntzaren kasuan, lanaren gauzapearen ebaluazioa aprobezia daiteke prestakuntza beharrak identifikatzeko; era horretan, handitu egiten dira gauzapena ebaluatzeko elkarrizketaren eraginkortasuna eta efizientzia.

Jarduera profesionalaren alorrean indartu behar diren puntu sendoak eta hobekuntza alorrak identifikatzea, elkarrizketaren bitartez, baliagarria da prestakuntza beharrak detektatzeko eta jarduera hobetzeko gokiak diren prestakuntza ekintzak planifikatzeko.

3.2.4. Barneko sustapena eta garapen profesionala

Gaitasunen ebaluazioak ahalbidetzen duen beste gauza bat da pertsona baten gaitasun maila kontrastatzea beste postu baterako beharko lukeen mailarekin -beste postu batera aurkeztuko balitz edo postu hori bete beharko balu-; halaber, gaitasunen ebaluazioa lotuta dago karrera profesionala¹³ garatzeko plan indibidualak eta barneko sustapenerako erakunde-planak egitearekin.

¹² Nahiago izanez gero, balorapena jarduna ebaluatzeko elkarrizketa baten baitan egin daiteke.

¹³ Plan hauek kontuan har ditzakete bai barneko sustapena eta bai bestelako postu batera pasatzea -sustapenik ekarri gabe, horrek garapen profesionala ekartzen badu-.

Jadanik identifikatu badira erakundearen postu talde bakoitzean bete beharreko gaitasunak (jadanik eskuratuta daudenak eta orain zein etorkizunean beharrezkoak direnak), gaitasun bakoitzean (postu jakin batean) exijitzekoa den gutxieneko garapen maila ezarriz, eta laneko jarduna gaitasunen arabera ebaluatzen bada, gaitasunak oinarritzat hartzen dituen barneko sustapenerako plan bat ezartzeko hurrengo urratsa hauxe da:

- profesionalen jardunaren ebaluazioan (beren oraingo postuari dagokionez) eskuratutako datuak kontrastatzea bete litzaketen postuetan eskatzen diren gaitasunekin;
- eta, horrenbestez, barneko sustapenaren bidetik joatea erabakitzen bada, garatu beharko liratekeen gaitasunak eta mailak determinatzea.

Informazio guztiarekin, bi erabaki mota har genitzake: erakundeko pertsonak sustatzea -postuz igotzea- edo kanpora jotzea, baldin eta erakundearen ez badago pertsona egokirik, hots, ez badago beharrezkoak diren gaitasunak maila egokian dituen edo gara ditzakeen pertsonarik. Pertsonak ez izatea gaitasunentzat gutxienez exijitzen den garapen maila ez da arrazoiz nahikoa barneko sustapena baztertzeko, hau da, ez du bide hori ezinbestean baztertzeko; nolahi ere, kontsideratu beharko da ea egin beharreko esfortzua egokia ote den, zenbait ikuspuntutatik (pertsonen gogobetetasuna, erakundearekiko lotura, inbertitu beharreko baliabideak, eta abar.).

3.2.5. Jarduna gaitasunen arabera ebaluatzea

Erakundearen jadanik lan egiten duten pertsonen jarduna gaitasunen arabera ebaluatzeak:

- Bidea ematen du pertsona baten jarduna denbora-tarte batez baloratzeko, betetzen duen postuaren profil, funtzio eta betekizunei dagokienez, gaitasunetara arreta berezia zuzenduz.
- Autoebaluazio bat egitera darama, batzuetan inkesta bidez; halaber, autoebaluazio hori pertsona horren zuzendari edo koordinatzailearen ebaluazioarekin kontrastatzen da, elkarriketa baten edo batzuen bitartez, eta batzuetan behaketa tekniken bitartez ere, lan errealeko egoeretan.
- Orokorrean eta bereziki, pertsona eta taldeen hobekuntza profesionalera zuzendutako prozedura bat izaten da; horrek, besteak beste, alderdi hauek ahalbidetzen ditu:
 - Pertsona bakoitzari itzultzea bere oraingo postua betetzeko eskatzen diren ezagutza, gaitasun eta jarreraren jabetzaren balorapena, eta, hala dagokionean, ezagutza, gaitasun eta jarrera horiek garatzeko beharraz kontzientziatzea; hor sartzen da, halaber, egindako ibilbidearen eta ikasketen balorapena.
 - Erakundeko beste postu batzuei lotuta pertsonak dituzten gaitasunak identifikatzea, aitortzea eta baloratzea.
 - Pertsonak dituzten -beren oraingo garapen maila edo graduaren- gaitasunen eta eskuratu edo garatu behar dituzten gaitasunen arteko desberdintasunak ezagutzea (oraingo postuari lotuta edo erakundeko beste postu batzuei lotuta), hobekuntza arloak identifikatuz, horietatik abiatuta pertsona edo taldeengana zuzendutako ekintzak diseinatuzeko (hobekuntza plan indibidualak, karrerako plan indibidualak, sustapen planak, prestakuntza

planak,...); eta berriro ebaluatzea, lan errealeko testuinguruan, zer neurritan eskuratu eta garatu diren gaitasunak.

- Bat etorri behar du erakundearen pertsoneri buruzko politikarekin eta politika hori gidatzen duten printzipioekin. Pertsonen garapena eta haien inplikazioa, parte-hartzea, taldekako lana, ezagutzaren kudeaketa eta horrelako alderdiak lehenesten baditugu..., gaitasunen ebaluazioa ere printzipio horien arabera egin behar da.

Eta koherentzia mantentzea pertsonak kudeatzeko prozesuarekin zerikusia duten gainerako prozedurekin (aukeraketa, prestakuntza, sustapena...), zeren eta, esan dugun bezala, prozedura horientzat ere baita lagungarria.

Pertsonaren eta erakundearen arteko loturari dagokionez

Jardunaren ebaluazioa gaitasunetan oinarritzeak hauxe sustatzen du:

- Motibazioa: bidea ematen du pertsonen nahi eta gaitasun profesionalak ezagutzeko eta nahi eta gaitasun horiek ahalik eta gehien uztartzeko erakundearen beharrek; hori lagungarria da pertsonen inplikazio eta gogobetetasunerako, eta pertsonen eta erakundearen arteko lotura indartzeko ere bai. Halaber, pertsonaren eta beraren gaitasunen aitortza lagungarria da pertsonak erakundearekin duen harremana hobetzeko, eta, seguruenik, baita beraren gogobetetasun maila ere hobetzeko.
- Komunikazioa: taldeak osatzen dituzten pertsonen eta beren arduradunen arteko elkarriketa indartzen du, bai espero diren eta lortu diren emaitzen inguruan eta bai jarraitu beharreko jardunbidearen inguruan. Eta pertsonari erakundearen itxaropenak ezagutzeari ahalbidetzen dion “feedback” bat eskaintzen du.
- Pertsona postura egokitzea eta pertsona eta erakundea elkarri egokitzea; horrekin batera, pertsonak sustatzeko eta haien gaitasunak hobeto aprobetxatzeko aukerak ere sortzen dira.
- Erakundearen kultura eta balioak, pertsonak ezaugarri horiek identifikatzen dituzten neurrian eta beren garapen profesionala ezaugarri horien ildotik planifikatzen duten neurrian.

Prozedurari dagokionez

Ebaluazioa hasi aurretik, hauxe egin behar dugu:

- Ebaluazioaren helburuak definitu: emaitzen hobekuntza, sustapen edo garapen profesionala, ordainsariaren balorapena, eta abar.
- Postuari lotutako gaitasunak deskribatu (ebaluatutako pertsonak jakin behar du, ebaluatua izan aurretik, zein diren bere lanpostuarekin lotzen diren gaitasunak). Garrantzitsua da bermatzea badakigula zer ebaluatuko den, eta, ahal den neurrian, hori konektatzea jokabide profesional behagarriekin.
- Ebaluaziorako tresnak eskura izan; tresna horiek, gainera, bat etorri behar dute erakundearen balioekin eta beraren pertsoneri buruzko politikarekin. Adibidez: nahi baldin badugu pertso-

nek parte hartu dezatela eta eurekin zerikusia duten prozesuetan inplikatu daitezela, orduan autoebaluazioa kontsideratuko dugu, eta baita ebaluatutako pertsonaren inplikazioa ere, ebaluazio eta hobekuntza prozesuan.

- Zenbait alderdi zaindu, hala nola ebaluazioaren unearen aukeraketa, ebaluazioa egiten duen pertsonaren rola... Horri guztiari begira, pertsona hori trebatu egingo da ebaluatzaile bezala.
- Ebaluazioa nork egingo duen definitu: pertsonak berak (autoebaluazioa), beraren zuzeneko arduradunak, beste pertsona batzuek. Edonola ere, bermatu behar da ebaluazioa egiten duen/duten pertsonak/pertsonen informazio eta irizpide nahikoa dutela hori egiteko.
- Ebaluazioaren arriskuak identifikatu: desbideratzeak (aurreiritziak...), iraganean zentratutako metodoa, esku hartzen duten pertsonen harreman pertsonala, ebaluazioaren ondorioak (muturreko neurriak pairatzeko beldurra), azken aldiko gertaeren efektua, pertsona ebaluatzaileak bere buruaz duen irudia (onbera, zorrotza...).

Ebaluazioari dagokionez, orokorrean, eta ebaluaziorako elkarrizketa edo elkarrizketak egiteari dagokionez, bereziki, hauxe egin behar dugu:

- Topaketak prestatu, eta ebaluazioa eta topaketak behar den denboraz egiten direla bermatu (ez asko ez gutxi, baina nahikoa konklusioak ateratzeko).
- Topaketaren giroa kontrolatu, distentsioa eta konfiantza sortzen direla segurtatuz.
- Pertsona ebaluatzailearen rola zaindu: entzunaldia garatu, ebaluatutako pertsona atenditu, pertsona hori prozesuan inplikatzen bultzatu, judizioak saihestu, beraren ekarpenak jaso.
- Ebaluazioa eta elkarrizketak postuarekin lotu (ebaluazio eta elkarrizketak postua betetzearekin zuzeneko zerikusia duten alderdietan zentratu behar dira.
- Jasotako informazioa erregistratu.
- Eta -azkenean- emaitza batera iristen dela segurtatu, hau da, zehazki:
 - Segurtatu behar da gaitasunen garapen graduari buruzko informazioa eskuratu dela: puntu sendoak eta lorpenak, eta eskuratu edo garatu beharreko gaitasunak ere bai.
 - Pertsonak postua betetzean (eta erakundean izan dituen postuak betetzean) izandako bilakaera egiaztatu eta erregistratu dela: lana gauatzean eskuratutako gaitasun berriak edo haien garapen maila edo gradu berriak, funtzio eta ardura berriak...
 - Hobekuntza plan bat diseinatzen dela, pertsonaren profilaren eta postuaren profilaren artean dauden desorekak identifikatuz eta hobekuntzarako ibilbide bat ezarri (prestatzea, akonpainamendua...).

3.3. Tresna bat lanpostuak definitzeko, gaitasunak ebaluatzeko eta hobekuntzarako plan indibidualak egiteko (lanpostu bati lotuta).

1. POSTUA DEFINITZEKO

	POSTUAREN IZENA	PERTSONAL TEKNIKOA: FISIOTERAPIA, MONITORETZA, GIZARTE HEZKUNTZA, GIZARTE LANA....
	TALDEA	2a ZUZENEO ESKU-HARTZE PROZESUENA
	ARLOA/EKIPOA	

MISIOA

HELBURUA

FUNTZIOAK	
1	Bere ardurapean dagoen programa, zerbitzu edo jarduera planifikatzea, programatzea, garatzea eta ebaluatzea, eta baita kolektibo, sare eta pertsona hartzaile edo erabiltzaileenganako arreta edo zuzeneko lana ere.
2	Banakako eta taldekako esku-hartzeak, bere arduraren eremuan
3	Arreta zuzentzea kolektibo, sare eta pertsona hartzaile edo erabiltzaileen eskarrietara
4	Plan edo ibilbide pertsonal edo kolektiboak lantzea eta haien jarraipena eta ebaluazioa egitea.
5	Azterketa eta arreta indibidualizatua pertsona, talde edo kolektibo bakoitzari, beren ezaugarri eta beharren arabera, diseinatutako plan, lan ildo edo ibilbideen baitan
6	Erakundeko beste profesional eta kide batzuk orientatzea, gauzatzen duen esku-hartzearekin zerikusia duten alderdien inguruan
7	Gizarte kontzientziatzeko ekimenak garatzea, erakundearen lan esperientzia eta/edo bere laneko errealitateak abiapuntutzat hartuta

HARREMAN SAREA	
ERAKUNDEAREN BARNEKO HARREMANAK: BARNEKOAK	
Norekin ditu harremanak	Zertarako
ERAKUNDETIK KANPOKO HARREMANAK: KANPOKOAK	
Norekin ditu harremanak	Zertarako
ERRELEBU PLANA (pertsona, bere gain har ditzakeen zereginen %)	

2. POSTUAK ESKATZEN DITUEN GAITASUNAK IDENTIFIKATZEKO

	POSTUAREN IZENA	PERTSONAL TEKNIKOAK: FISIOTERAPIA, MONITORETZA, GIZARTE HEZKUNTZA, GIZARTE LANA....
	TALDEA	2a ZUZENEKO ESKU-HARTZE PROZESUENA
	ARLOA/EKIPOA	

1. EZAGUTZAK (JAKITEA)	Espero ditugun emaitzak jarduera konkretu batean lortzera eramango gaituzten jokabideak modu egokian garatu ahal izateko behar ditugun ezagutzak dira
Arauzko esparrua	Esku-hartzearen eremuarekin zerikusia duen legezko araudiari buruzko ezagutzak
Baliabideen ezagutza integrala	Esku-hartze prozesuekin zerikusia duten barneko eta/edo kanpoko proiektu, programa edo zerbitzuei buruzko ezagutza
Proiektu baten zikloan beharrezkoak diren teknikak ezagutzea	Proiektu sozialak lantzeko, justifikatzeko eta haien jarraipena egiteko prozesu eta tresnen ezagutza (esparru logikoa, eta abar.)
Erakundearen garatu beharreko espezialitatea ezagutzea (adibidez: bazterketa sozialeko egoeran dauden pertsonak, emakumea, immigrazioa eta asiloa)	Jarduera garatzeko beharrezkoak diren ezagutza espezifikoak
Erakunde osoarentzat zeharkakoak diren kudeaketa sistemei buruzko ezagutza	Dagokion gai eremua ezagutzea eta kudeatzea: kalitatea, ingurumena, prebentzioa, datuen babes...
Hizkuntzak	Interes-talde bakoitzari dagokion hizkuntza erabiltzeko ezagutza

2. TREBETASUNAK (EGITEN JAKITEA)	Ezagutzak egunez egun sortzen zaizkigun zeregin eta egoerei aplikatzeko ditugun trebetasunak edo gaitasunak dira
Antolatze eta planifikatzeko gaitasuna	Bere zeregin/eremu/proiektuaren helburuak eta lehentasunak eraginkortasunez determinatzeko gaitasuna da, ekintza, epeak eta beharrezkoak diren baliabideak zehaztuz
Pertsona eta interes-taldeenganako orientazioa	Oraingo eta etorkizuneko beharrei aurrea hartzeko eta behar horiek identifikatzeko, atenditzeko eta konpontzeko gaitasuna, bai desabantaila sozialeko egoeran dauden pertsonen dagokienez eta bai gure lanaren xede diren erakundeetako dagokienez (enpresak, elkarteak, administrazioa); eta, halaber, jarrera hori erakundeko kideei begira ere mantentzeko gaitasuna
Idea berriak sortzeko gaitasuna; sormena eta berrikuntza	Idea eta irtenbide berriak sortzeko gaitasuna, aldaketak eta hobekuntzak norberaren iniziatibaz proposatuz eta esperimentazioa bultzatuz
Gatazkaren kudeaketa positiboa	Beste pertsonaren jarrera ulertzeko trebetasuna, malgutasunez eta asertibitatez. "Irabazi-irabazi" filosofia
Enpatia eta asertibitatea, dinamismoa	Enpatia: bestea entzutean, tolerantzian, estimazioan eta elkarrenganako errespetuan oinarritutako harremanak eraikitzeko trebetasuna. Asertibitatea: iritzia edozein interlokuzioaren aurrean adierazteko gaitasuna, sendotasunez eta errespetuz
Txostenak, jardueraren oroitidazkiak eta emaitzen aurkezpenak prestatzea	Proiektu baten garapena eta emaitzak modu garbi eta ordenatuan islatzeko gaitasuna

3. JARRERAK (EGIN NAHI IZATEA)	Gure motibazioak dira, lortu nahi dugunaren arabera norabide batean edo beste batean mugitzeko dugun gaitasuna
Erantzukizuna	Asignatutako zereginak modu arduratsuan gauzatzeko gaitasuna, epeak eta eskatutako kalitatea betetz, eta ahalik eta emaitzarik onena lortzen saiatuz, erabakiak eta abiatutako ekintzen ondorioak bere gain hartuz.
Ikasteko eta erronka berriei heltzeko prest egotea	Postuan hobetzeko eta aldaketak hobekuntzarako aukeratzat hartzeko gaitasuna, eta baita erronka-helburuei aurre egiteko gaitasuna ere, oraingo gaitasunetatik harago
Konpromisoa erakundearekin	Jokabidea erakundearen behar, lehentasun eta helburuek adierazitako norabidean orientatzeko gaitasuna eta nahia
Taldeakako lana	Beste pertsona batzuekin lan egiteko gaitasuna, helburu komunak lortzeko. Kolaboratzea eta plan, informazio eta baliabideak konpartitzea, konfiantzazko giroa sustatzea, elkarlanerako aukerak bilatzea eta akuilatzea
Estresa gobernatzeko gaitasuna	Tentsio egoeretan lasai, arrazoizko jarreraz eta kontrolatuta egoteko gaitasuna; errendimendu egonkorra edo jarraitua mantentzeko gaitasuna, presioak jasan arren edo egoerak aldatu arren

3.- GAITASUNAK EBALUATZEKO, eskuratutako maila definituz, eskatutako maila erreferentzia-tzat hartuta eta ardura duen pertsonaren ikuspuntutik; eta autoebaluazioa.

	POSTUAREN IZENA	PERTSONAL TEKNIKOA: FISIOTERAPIA, MONITORETZA, GIZARTE HEZKUNTZA, GIZARTE LANA....
	TALDEA	2a ZUZENeko ESKU-HARTZE PROZESUENA
	ARLOA/EKIPOA	

GAITASUNAK EBALUATZEKO IRIZPIDEAK

EZAGUTZAK		TREBETASUNAK/JARRERAK
Ez da beharrezkoa gaitasunaren garapena, zeregina gauzatzean	0	Ez da behar jarrera hori lana gauzatzeko
Gaitasuna garatzeko gai da, bere arduradunaren sostenguarekin	1	Jokabidea modu irregularrean erakusten da
Gaitasuna garatzen da, gainbegiratuta	2	Jokabide hori sarritan erakusten du
Gaitasuna autonomiaz garatzen da	3	Jokabide hori modu orokortuan erakusten du
Badu ahalmena gaitasunaren garapena beste pertsona batzuegan bideratzeko eta gainbegiratzeko	4	Jokabide horren garapena sustatzen du eta horren eredu da

1. EZAGUTZAK (JAKITEA)	ESKATUTA	GAUZATUTA	AUTOEBALUAZIOA
Arazko esparrua			
Baliabideen ezagutza integrala			
Proiektu baten zikloan beharrezkoak diren teknikak ezagutzea			
Erakundearen garatu behar den espezialitatea ezagutzea (adibidez: bazterketa sozialeko egoeran dauden pertsonak, emakumea, immigrazioa eta asiloa)			
Erakunde osoarentzat zeharkakoak diren kudeaketa sistemen eremuko ezagutza			
Hizkuntzak			

2. TREBETASUNAK (EGITEN JAKITEA)	ESKATUTA	GAUZATUTA	AUTOEBALUAZIOA
Antolatze eta planifikatzeko gaitasuna			
Pertsona eta interes-taldeenganako orientazioa			
Idea berriak sortzeko gaitasuna; sormena eta berrikuntza			
Gatazkaren kudeaketa positiboa			
Enpatia eta asertibitatea, dinamismoa			
Txostenak, jardueraren oroitidazkiak eta emaitzen aurkezpenak prestatzea			

3. JARRERAK (EGIN NAHI IZATEA)	ORIENTACIONES		
Erantzukizuna			
Ikasteko eta erronka berriei heltzeko prest egotea			
Konpromisoa erakundearekin			
Taldeakako lana			
Estresa gobernatzeko gaitasuna			
Laguntza eskatzeko eta mugak jartzeko gaitasuna			

4.- ALDERDI KUALITATIBOARI IREKITAKO TARTE BAT UZTEKO.

BESTE BATZUK	
Profesionala zaren aldetik, puntu sendoak edo hobekuntza eremuak	
Aitortuta sentitzen al zara?	
Gogobetetasuna, lanpostuari dagokionez (funtzioak, ordutegia, lan karga...)	
Zer hobetu nahi zenuke erakundeetan?	
Zer da erakundetik gehien baloratzen duzuna?	
Erakundeari buruzko balorapen orokorra	
Komentatu nahi dituzun gainerako kontuak	

5.- HOBEEKUNTZA PLAN BAT LANTZEKO.

POSTUAREN IZENA	PERTSONAL TEKNIKOA: FISIOTERAPIA, MONITORETZA, GIZARTE HEZKUNTZA, GIZARTE LANA...
TALDEA	2a ZUZENEKO ESKU-HARTZE PROZESUENA
ARLOA/EKIPOA	

GAITASUNAK EBALUATZEKO IRIZPIDEAK

HOBEEKUNTZA PLANA, EZAGUTZEI buruzkoa				
EZAGUTZAREN GAP	HOBEEKUNTZA EKINTZA	ARDURADUNAK	EPEAK	GARAPENAREN ADIERAZLEAK

HOBEEKUNTZA PLANA, TREBETASUNEI buruzkoa				
TREBETASUNAREN GAP	HOBEEKUNTZA EKINTZA	ARDURADUNAK	EPEAK	GARAPENAREN ADIERAZLEAK

JARRERAK	
JARRERA	OHARRAK

GAP Ezagutzaren, jasotako gaitasunen eta erabilgarri daudenen arteko desfasea.

3.4. Zenbait gako eta gomendio, esperientziatik eginak, gaitasunen araberako kudeaketaren ikusmoldea bultzatzeko

3.4.1. Gaitasunen araberako kudeaketa gure erakundearen bultzatzerakoan kontuan har ditzakegun zenbait gako

- Kezka eta etengabeko hobekuntzaren bilaketa ezinbesteko baldintzak dira honelako prozesu bat gauzatzeko.
- Gaitasunen araberako kudeaketaren eredu eta ikuspegia erakundera egokitzea ahalegin bat da, prozesuaren hasieratik beretik egin behar dena; horren lehenengo urratsa da gaitasunen katalogo propioa egitea.
- Jarduerak posibilibatzaile izan behar du, hau da, gure erakundearen egin daitezkeenetik harago joaten saiatu gabe, eta emaitzak epe ertain/luzera bilatuz.
- Lan konkretuan inplikaturako pertsonen parte-hartzeak bidea ematen du esperientzia erreala-ri lotuta dauden gaitasunak lantzeko (definizioa eta menderatze graduak), zeren pertsona horiek lana ezagutu eta bertan baitaude.
- Gaitasunak berriak direnean edo dimentsio berriak dituztenean, haien esperimentazioak konfiantzazko ingurune seguruak behar ditu, haien egiaztapena, zuzenketa edo hobekuntza ahalbidetzen dituzten simulazioak barne sartuta. Lantzen ari gareen gaitasunak iraganean modu egokian garatu dituzten aditu edo erakundeekin hitz egiteak gure esperimentazioarentzat esanguratsuak diren elementuak eskaini ditzake.
- Gaitasunak laneko egoera errealeara transferitu behar dira, eta transferitzeko eta praxira eramateko prozesu horretan garrantzitsua da aurrerapenak azpimarratzea, txikiak izan arren, eta ez errakuntzak. Inguratzen gaituzten pertsonen feedback positiboak bidea ematen digu gaitasunak indartzeko, abiapuntuko kezka indartzeko eta ahalegin honetan jarraitzeko beharrezkoa den konfiantza eskuratzeko.
- Abiapuntuko betekizun bat erakundearen konpromisoa da; hori islatzen da zuzendaritza eta kudeaketa postuetan edo taldeen koordinazioan dauden pertsonen lidergoan, eta baita pertsonen kudeaketaz arduratzen diren pertsona edo taldeen lidergoan ere.
- Gainera, gaitasunen araberako kudeaketa pertsonengan zentratzen den neurrian, erakunde-ko pertsona guztiek parte hartu beharko lukete horretan, une desberdinetan izan arren, zeregin eta ardura desberdinekin.

Alde horretatik, garrantzitsua izan daiteke lan-taldeak eratzea eta oinarritzko sentsibilizazio eta prestakuntza lan bat egitea aurretik, hauexek ahalbidetzeko:

- Gaitasunen araberako ikuspegi eta sistemaren txertaketan parte hartuko duten pertsonen berari atxikitako ikusmolde eta kontzeptu nagusiak konpartitu ditzaten, eta txertaketa horretarako nahikoak diren ezagutzak eta gaitasunak izan ditzaten.
- Pertsona guztiek informazio osatua izan dezaten egingo denari buruz eta egiteko moduari buruz: zertan datzan, zein diren helburuak, zeri erantzuten dion ahaleginak, eta abar.

Alderdi horiek zaintzea beharrezkoa da arrakasta errazteko eta gaizki-ulertuak eta hasierako erresistentziak gainditzeko.

3.4.2. Beste ekarpen eta gomendio batzuk, parte hartzen duten erakundeen esperientziatik eginak

Espazio hau aprobetxatu nahi dugu gaitasunen araberako kudeaketa formalizatzeko prozesuak garatu dituzten beste ekarpen eta gomendio batzuk modu laburrean konpartitzeko, sektoreko erakunde batzuen esperientzien emaitza baitira (Zubietxe, Goiztiri, Sartu Federazioa eta EDE Fundazioa).

Esperientzia horiek mintegian konpartitu ziren eta, haien argitan, esperientzien abiapuntu erreala aurkeztuko dugu orain, eta baita esperientzia horiek irakatsitako lezio batzuk ere.

Azkenik, sintesi moduan, erakundeek berek funtsezkotzat jotzen dituzten alderdi batzuk identifikatuko ditugu.

Esperientzien abiapuntuari dagokionez

- Honelako esperientzia bat hasteko motorra ausardia izan da, horrek ekarriko zuenaren aurretiko ezagutza seguru eta osoa baino gehiago.
- Adierazten dutenez:

Orokorrean, ahalegin horretara iritsi ziren prozesu batzuk finkatu behar zituztelako: aukeraketa, prestakuntza, gogobetetasunaren hobekuntza eta barneko kohesioa.

Erakunde askok beren lanaren formalizazio maila txikia zuten abiapuntuan, eta balio handia ematen zieten egitura horizontalei eta barneko parte-hartzeari. Beren dinamika esku-hartzean kontzentratzen zen osorik, eta ez zuten asko baloratzen ez kudeaketa ez barneko antolakuntza.

Kasu batzuetan, gaitasunak formalizatzeko eta haien kudeaketa hobetzeko kezka jatorri hauek izan zituen:

- erakunde ordenatzeko, indartzeko eta beraren kudeaketa hobetzeko prozesuak (gain-begiratzeko esperientziak, plan estrategikoa lantzea, lanpostuen eta haien funtzioen formalizazioa, kalitate sistemak ezartzea, berrikuntza ibilbideak egitea, ezagutzaren kudeaketa...); izan ere, prozesu horiek prozesuari zentzua emateko “plataformak” izan ziren, eta barneko baldintza egokiak ahalbidetu zituzten.
- eta prozesu horiek zuzeneko esku-hartzearen laguntzaile eta indartzaile izan zitezkeela sinestea -hori erakunde benetako izateko arrazoia baita-.

Beste batzuek, berriz, “non sartzen ziren” ondo jakin gabe abiatu zituzten prozesu horiek, konbentzimendu maila txikiak eta kanpotik nolabait presionatuta (beren kudeaketa hobetzeko exijentziak); dena dela, orain konbentziturik daude egindako lana merezi duela.

- Hasieratik beretik, prozesu errazak gauzatu nahi izan zituzten, eta batzuetan partzialak soilik, postu edo talde jakin batzuetan, eta ez erakunde osoan.

Esperientziaren beste irakaspen batzuk

- Ahalegin hau egiteak -gaitasunak identifikatzea, definitzea eta ebaluatzea, prozedura hori pertsonen kudeaketa orokorrekin lotzea- bakarrik du zentzua sistema amaieraraino ezartzen bada, pertsonen gaitasunen hobekuntza bultzatuz eta hobekuntza hori laneko egoera errealetara transferituz. Erabiltzeko asmorik ez badago, hobe da ez hastea. Ez da nahitaez egin behar den zerbait.
- Komenigarria da poliki-poliki hastea, talde edo postu batzuetan probak eginez, eta erakundearekin lotura handiena duten pertsonekin, hots, segurtasunez, konfiantzaz eta modu positiboan bizi izango duten pertsonekin.

Zailena da lehenengo esperientzia egitea (mugatua eta perfektiorik gabekoa), benetan aprobetxatzea eta ahaleginarekin ondorengo urteetan ere jarraitzea.

- Proposatzen diren tresnak, koadroak, formatuak eta gisa berekoak asko direnez, kopuru handi horrek asaldura sor dezake hasieran, eta baita erakundeari eta eguneroko zereginari gero ezer ere ekartzen ez dion lana ere. Horregatik, gomendagarria da balio konkretua eta praktikoak ekartzen dutenak soilik erabiltzea.

Denboraren joanak errealitatearen irizpidea eman die. Ez da beharrezkoa gauza asko egitea hobekuntzak nabaritzen hasteko. Gaitasunen araberako kudeaketaren erabilgarritasun nagusia da garapen profesionalako prozesuak sortzea, eta, horrekin batera, pertsonak kudeatzeko prozedurak (aukeraketa, prestakuntza...) behar berrietara egokitzea.

- Gaitasunen araberako kudeaketa sistema ezartzeak oinarritzat hartu behar du erakundearen apustu irmo eta jarraitua, beraren partaide diren pertsonen kudeaketa eta garapena hobetzearen alde.
- Beharrezkoak dira zuzendaritzaren, pertsonen kudeaketaren eta taldeen koordinazioaren alorreko ardurak dituzten pertsonen edo taldeen lidergoa eta inplikazioa.

Beharrezkoa da, orobat, postu bakoitza betetzen duten pertsonen parte-hartzea bera. Haiek dira postuaren betekizunez, jardunean aurkitzen dituzten zailtasunez eta gisa berekoen ondoen konturatzen direnak, hots, eurek dute horren gaineko pertzepzio zuzenekoena.

Eta gomendagarria da alderdi horiek taldeka lantzea (ez ikuspuntu pertsonaletik soilik), zeren hori lagungarria baita ikuspegia eta eginkizuna kolektiboki barnertzeko, eta, batez ere, taldeak ere ikaskuntza eta garapen profesionalaren subjektuak direlako.

Horrelako dinamikak sortzea errazagoa da modu ireki eta parte-hartzailean lan egiten duten erakundeetan.

- Beharrezkoa da sistemak eta tresnak erakunde bakoitzera egokitzea: beraren misio, kultura, balio eta estrategiara.

Hala, hasteko, gaitasunen identifikazioak eta deskribapenak koherentzia izan behar dute alderdi horiekin. Ez da egokia errepikatzea, hitzez-hitz, gai horren inguruko literaturan gaitasunei buruz egiten diren definizioak eta sailkapenak, edo beste erakunde batzuek egindakoak.

- Esperientzia duten pertsonen edo erakundeen akonpainamendua eta kanpoko laguntza, pertsonalizatua eta erakundearen errealitatera egokitua, lagungarria izan daiteke planteamendu egoki eta mailakatua egiten joateko, ahaleginak poliki-poliki barneratuz, aldaketa txikiak identifikatuz eta balioa emanez.
- Lanean hasi aurretik, garrantzitsua da esperientzia duten erakunde hurbilak kontsultatzea.
- Erakundeek denbora luzea eman dute gaitasunen definizioan eta hasierako sailkapenean. Beren ustez, hasieran ordaindu beharreko prezioa izan liteke, eta lagungarria izan daiteke gaia gero eta hobeto ezagutzeko; esperientziaren argitan, baina, ustez dute hobe dela “hain ona” ez den definizio eta sailkapen batetik abiatzea, eta gero horiek aberastea, esperimentuak eginez eta aldaketak eta hobekuntzak alor praktikoan gauzatuz, eztabaida kontzeptualetan galdu gabe.
- Hala, idatzizko tresnek eta erregistroko tresnek duten garrantzi berdina edo handiagoa dute kontrasterako espazioek eta iritziak eta pertzepzioak konpartitzeko eta jasotzeko gaitasunak, laneko jokabide konkretuen inguruan, bai propioei dagokienez eta bai besteenei dagokienez.
- Gaitasunak zenbat eta hobeto deskribatu, orduan eta diskriminazio gutxiago. Elementu objektiboak (jokabide behagarriak) xehetasunez deskribatzen diren neurrian, orduan eta tarte txikiagoa dago sexu, adin, jatorri edo beste arrazoiren batengatik diskriminazioa sor lezaketen subjektibotasun edo estereotipoentzat.
- Gaitasunen ebaluazioa, normalean, ez da profesionalen lanaren fiskalizazioa, eta ez da zurruntasunez bizi edo kudeatu behar.

Benetan garrantzitsua dena da detektatzea, modu pertsonal eta kolektiboan, hobekuntzak behar dituzten gertaerak, egoerak eta jokabideak, eta hobekuntza hori errazten duten bitartekoak ezartzea, bai pertsonalak eta bai erakundearen alorrekoak.

- “Ez dakit” esatea funtsezkoa da ikaskuntza eta garapenerako, eta garrantzitsua da hori esaten ikastea; halaber, garrantzitsua da espazioak izatea pertsonak beren buruari galdetu ahal izan diezaioten ea dakiten edo ez.
- Ebaluazioak eta kuantifikazioak egiteko ohitura gutxi duten erakundeetan, komenigarria da ebidentziak eta intuizioak modu egokian konbinatzen saiatzea.
- Gomendagarria da gaitasunak, haien definizioa eta mailak bi urtetik behien berrikustea.

Funtsezkotzat jotzen diren alderdiak, pertsoneri eta erakundeari lotuta

- Hobekuntzarako nahia, pertsonengan, taldeetan eta erakundeetan, eta “ez dakidala” aitortzeko gaitasuna, ikasi ahal izateri begira.
- Poliki-poliki eraikitzen diren esperientziak, saiakuntza-errakuntza prozeduraz, dinamismo kontzientziaz eta etengabeko eguneraketarekin.
- Irismen mugatuko esperientzia pilotuak (postu jakin batzuk...), horietatik abiatuta balidatzeko eta doitzeko gaitasunen definizioa eta sailkapena, metodoa...
- Parte-hartze eta kontrasterako espazio indibidual eta kolektiboak, ebaluazio konpartituak ahalbidetzeko, eta erakundeko pertsonen inplikazioa etengabeko hobekuntzan, profesionalen fiskalizazioan zentratutako ikusmoldearen orde.
- Esperientziaz abiatutako ikaskuntza, “ortodoxiak” eta erabilgarritasun gutxiko hasierako teorizazioak saihestuz.
- Gaitasunak (definizioa eta sailkapena), sistema eta tresnak erakundearen ezaugarrietara egokitzea: dimentsioa, identitatea (misioa, kultura, balioak), ikuspegia, estrategia, aurretiko esperientziak, kudeaketa eta antolakuntza ereduak...).
- Beste esperientzia batzuetara begiratzea, horietatik ikasteko eta arrakasten zein porroten gakoak konpartitzeko.

4. Mintegiaren produktu batzuk: postuen eta gaitasunen identifikazioa Hirugarren Sektore Sozialean

Jarraian, mintegiaren saioetan landu ziren produktu konkretu batzuk aurkeztuko ditugu. Parte hartu zuten erakundeek ekarpenetatik abiatuta landutako produktuak dira, eta erabilgarriak izan daitezke gaitasunen araberako kudeaketarantz aurrera egin nahi duten Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeentzat (HSS).

- Lehenengo atalean, HSSko erakundeetako ***gaitasun esanguratsuen hiztegi*** bat aurkeztuko dugu, gaitasunen definizioa eta mota barne sartuta.
- Bigarren atalean, HSSko erakundeetan ohikoak diren ***postuak sailkatzeko*** proposamen bat aurkeztuko dugu, taldeak eta azpitaldeak identifikatuz, eta, horiei dagokienez, azpitaldeari lotutako postuak eta beren funtzioak.
- Bukatzeko, ***taldeak eta azpitaldeak gaitasunekin lotuko ditugu***, talde bakoitzari dagozkion postuen tipologia, funtzioak eta funtsezko gaitasunak ezarriz. Eta laburpen taula bat aurkeztuko dugu.

4.1. HSSko erakundeetako gaitasunen hiztegia.

Hiztegi bat egiteko -gutxi gorabeherakoa izan arren-, beharrezkoa da une honetan erakundeetan aurkitzen ditugun gaitasunak identifikatzea eta sailkatzea, haien definizioa testuinguruaren aldatetara egokitu behar dela ahaztu gabe.

Gaitasunak hiru bloketan antolatzen dira: a) *jakiteari* lotutako gaitasunak (ezagutzak); b) *egiten jakiteari* lotutako gaitasunak (trebetasunak); c) *egin nahi* izateari lotutako gaitasunak (jarrerak).

Eta honela sailkatzen dira:

- generikoak: esanguratsuak erakundeko pertsona guztientzat, eta Misio, Ikuspegi eta Balioetatik abiatuta determinatuta;
- espezifikoak: ezagutza teknikoari lotuta, jarduera eta eginkizun jakin batzuk betetzeko eskatzen den “egiten jakiteari” lotuta.

Gainera, saiatu gara erakundeek identitatea, ikuspegia, estrategia eta kultura barne sartzen, beste alderdi batzuen artean.

Ezagutzak (“jakitearekin” zerikusia duten gaitasunak)

Gaitasuna	Sailkapena	Definizioa
1. Kudeaketa ekonomiko eta finantzarioa.	Espezifikoa	Erakundeak bere funtzionamendurako behar dituen baliabide ekonomiko eta finantzarioen identifikazio, aukeraketa, eskurapen, zuzendaritza eta azterketarekin zerikusia duten ezagutzak.
2. Kudeaketa fiskala.	Espezifikoa	Erakundearen eragina duten zergen araudiei buruzko ezagutza (BEZ, PFEZ, eta abar.), eta baita zerga-administrazioen tresnen (formularioak, ereduak...) eta ezarritako epeen erabilera ere.
3. Kontabilitatearen kudeaketa.	Espezifikoa	Kontabilitatearen eremuko terminologia eta araudia ezagutzea, eta baita dagozkion tresnen erabilera ere: balantzeak, fakturazioa, eta abar...
4. Lanaren alorreko kudeaketa.	Espezifikoa	Laneko araudiaren inguruko ezagutza, kontratu-harremanetan, eta beraren aplikazioa (kontratuak, laneko gorabeherak, nominak...).
5. Arauzko esparrua.	Generikoa	Esku-hartzearen eremuarekin zerikusia duen legezko araudiari buruzko ezagutzak.
6. Pertsonen kudeaketa.	Espezifikoa	Erakundearen eta beraren pertsonen beharrei buruzko ezagutzak, eta baita prozesu eta teknika hauei buruzkoak ere: pertsonalaren aukeraketa, harrera, integrazioa, aitortza, prestakuntza, garapen profesionala, jardunaren ebaluazioa, eta abar.
7. Plangintza estrategikoa.	Espezifikoa	Erakundearen bilakaera epe ertain eta luzera proiektatzearekin -beraren misioarekin bat etorritik- zerikusia duten ezagutza teorikoak eta tresnak.
8. Eskura dauden baliabideen ezagutza integrala.	Generikoa	Esku-hartze prozesuekin zerikusia duten proiektuak, programak eta zerbitzuak -barnekoak eta kanpokoak- ezagutzea.
9. Proiektu baten zikloan beharrezkoak diren tekniken ezagutza.	Espezifikoa	Proiektu sozialak lantzeko, justifikatzeko eta haien jarraipena egiteko prozedurak eta tresnak ezagutzea (esparru logikoa, eta abar).

Gaitasuna	Sailkapena	Definizioa
10. Hirugarren Sektore Sozialaren ezagutza.	Generikoa	Beste erakunde batzuen esperientziak eta jardunbideak ezagutzea, eta baita haien sareak eta ildo estrategikoak ere.
11. Erakundeak garatzen duen espezialitatearen edo esku-hartze eremuaren ezagutza.	Generikoa	Lana garatzeko beharrezkoak diren ezagutzak, erakundearen esku-hartze eremuarekin lotuak (adibidez: bazterketa sozialeko egoeran dauden pertsonak; emakumea; immigrazioa eta asiloa...).
12. Esku-hartzearen eta/edo erakunde-kudeaketaren metodologia espezifikoa.	Espezifikoa	Esku-hartze prozesuetan erabili behar diren tresna espezifikokoak ezagutzea, une orotan modu egokian aplikatzeko gai izanik (adibidez: Ikerketa-Ekintza-Parte-hartzailea; diagnosi indibiduala; akonpainamenduaren metodologia).
13. Erakundearen zeharkako kudeaketa sistemen ezagutza.	Generikoa	Pertsona edo talde bakoitzari dagokion gaiarekin zerikusia duten ezagutza: kalitatea, ingurumena, laneko arriskuen prebentzioa, datuen babesa, eta abar.
14. Hizkuntzak.	Generikoa	Erakundearen hartzailen edo beraren lanaren xede den interes-taldearen hizkuntza erabiltzeko ezagutzak.
15. Informatika.	Generikoa	Aplikazio informatikoak autonomiaz erabiltzeko ezagutzak: ofimatika, internet eta posta elektronikoa, 2.0 tresnak, eta erakundearen aplikazio informatiko espezifikokoak.
16. Jardueraren berezko aplikazio informatiko espezifikokoak.	Espezifikoa	Jardueraren berezko tresna informatikoei buruzko ezagutzak: jarduera erregistratzeko datu-baseak, erakundearen lanarekin zerikusia duten sistema publikoen tresna informatikoak, eta abar.

Trebetasunak (“egiten jakitearekin” zerikusia duten gaitasunak)

Gaitasuna	Sailkapena	Definizioa
1. Antolatze eta planifikatzeko gaitasuna.	Generikoa	Bere zeregin/arlo/proiektuaren helburuak eta lehen-tasunak eraginkortasunez ezartzeko gaitasuna, beharrezkoak diren ekintza, epeak eta baliabideak zehaztuz.
2. Programa, zerbitzu edo jardueraren eta erakundearen gaineko ikuspegi globala izatea.	Generikoa	Erabakiek eta gertaerek erakundeko pertsona eta taldeengan izango duten eragina aurreikusteko eta kontsideratzeko gaitasuna, norberaren talde edo arlotik harago (ikuspegi sistemikoa).
3. Kanpoko eta barneko testuinguruaz aztertze gaitasuna.	Espezifikoa	Ingurune aldaketak, aukerak eta mehatxuak arin asimilatze gaitasuna, eta erakundearen ahuleziak eta indarrak identifikatzeko ere bai.
4. Proiektuen kudeaketa eta garapena.	Espezifikoa	Proiektuaren faseak planifikatzeko, garatzeko, ebaluatze eta haien jarraipena egiteko gaitasuna, ezarritako helburuak lortzen saiatuz, baliabideen administrazio eraginkorraren bitartez.
5. Esperientziak sistematizatzeko gaitasuna.	Espezifikoa	Esperientziak ikusteko, jasotzeko eta sailkatze gaitasuna, ezagutza berriak eskuratzeko, finkatzeko eta hedatzeko xedez.
6. Pertsonenganako eta interes-taldeenganako orientazioa.	Generikoa	Oraingo eta etorkizuneko beharrak aurreikusteko, identifikatzeko, atenditzeko eta konpontzeko beharrak, bai pertsona hartzaileei dagokienez eta bai beste interes-talde batzuei dagokienez, bai barnekoak (lankideak) eta bai kanpokoak.
7. Sareko lana.	Generikoa	Pertsona eta erakundearen sareekin harremanak eratzeko gaitasuna, sozialki arduratsuak diren inguruneak eraikitze xedez.
8. Ideia berriak sortze gaitasuna; sormena eta berrikuntza.	Generikoa	Idea eta konponbide berriak sortze gaitasuna, aldaketak eta hobekuntzak norberaren inizatibaz proposatuz eta esperimendazioa akuituz.
9. Gatazkaren kudeaketa positiboa.	Generikoa	Beste pertsonaren posizioa ulertzeko trebetasuna, malgutasunez eta asertibitatez jokatuz. “Irabazi-irabazi” filosofia.
10. Enpatia eta asertibitatea.	Generikoa	Enpatia: elkarri entzutean eta elkarrenganako tolerantzia, estimazioan eta errespetuan oinarritutako harremanak eraikitze gaitasuna. Asertibitatea: iritzia edozein interlokuzioren aurrean adierazteko gaitasuna, sendotasunez eta errespetuz.

Gaitasuna	Sailkapena	Definizioa
11. Komunikatzeko gaitasuna.	Generikoa	Ahozko eta idatzizko mezuak koherentziaz eta modu argian entzuteko eta emititzeko gaitasuna, kodea egokituz komunikazio-testuinguru bakoitzari, minztakideei, mezuaren edukiari eta komunikazio-ekin-tzaren helburuari.
12. Delegatzeko gaitasuna.	Espezifikoa	Pertsona egokiei ahalmena eta ardurak emateko gaitasuna, beren zereginak askatasunez eta eraginkortasunez egiteko autoritatea emanez.
13. Erabakiak hartzea, autonomia eta inizatiba.	Generikoa	Modu proaktiboan jarduteko gaitasuna, erantzuten, erabakitzen eta hobekuntzak proposatzen eta/edo erabakiak hartzen, kanpotik eskatu behar izan gabe. Etengabeko ikaskuntza.
14. Negoziatzeko trebetasunak.	Espezifikoa	Jarrerak hurbiltzeko eta adostasunak lortzeko gaitasuna.
15. Denboraren kudeaketa.	Generikoa	Norberaren plangintza eta antolaketa egiteko gaitasuna, eskura dagoen denbora modu egokian erabiltzeko, denbora hori optimizatuz.
16. Lan-taldean zuzendaritza.	Espezifikoa	Lan-talde bat garatzeko, finkatzeko eta gidatzeko gaitasuna, pertsonak autonomiaz eta erantzukizunez lan egitera bultzatuz, taldearen harmonia mantenduz eta desadostasunak konponduz.
17. Dokumentuen eta informazioaren kudeaketa.	Generikoa	Funtsezkoa den informazioa iragazteko eta sailkatze-ko gaitasuna, erakundearen eguneroko jardunean, prozedura espezifikoetara lotuta (oroitidazkiak, auditoriak...).
18. Txostenak, jardueraren oroitidazkiak eta emaitzen aurkezpenak prestatzea.	Generikoa	Proiektu baten garapena eta emaitzak dokumentu batean modu argi eta ordenatuan islatzeko gaitasuna.
19. Material didaktikoa diseinatzea eta lantzea.	Espezifikoa	Prestakuntzaren edukiak, erabili beharreko material pedagogikoak eta kasu praktikoak lantzeko gaitasuna.
20. Taldeen dinamizazioa.	Espezifikoa	Talde bat gidatzeko gaitasuna, askotariko metodologiak edo dinamika kolektiboak erabiliz.
21. Ezagutzaren transmisioa.	Espezifikoa	Parte hartzen duten pertsonen ikaskuntza akuilatzeko gaitasuna, irakasten diren gaiak barneratzeari begira.
22. Aukera berdintasuna: genero ikuspegia eta aniztasuna.	Generikoa	Lana aukera berdintasunaren, generoaren eta aniztasunaren ikuspegitik orientatzeko gaitasuna.
23. Marketin sozial eta estrategikoa.	Espezifikoa	Bezeroen eta/edo bezero potentzialen oraingo eta etorkizuneko beharrak ezagutzeko gaitasuna, erakunde leku nabarmenean posizionatzeko, erakunde konkurrentziako erakundeetatik bereizten duen balio erantsia modu garbian komunikatuz.
24. Hobekuntzen kudeaketa.	Espezifikoa	Bere espezialitatearen eremuan garatutako hobekuntzak estandarizatzeko gaitasuna.

Gaitasuna	Sailkapena	Definizioa
25. Ikerkuntza.	Espezifikoa	Diagnosia egitera zuzendutako informazioa jasotzeko, tratatzeko eta aztertzeko gaitasuna, egokitzen jotzen den ekintza plana lantzeko xedez.
26. Azterketa eta sintesia, xehetasunetan arreta jarritz.	Espezifikoa	Idea edo arazo bat ulertzeko eta ebazteko gaitasuna, beraren atalak sistematikoki banatuz, nola erlazionatzen diren ulertu ahal izateko; eta konklusio global bat ateratzeko gaitasuna, zirkunstantzia multzo batetik abiatuta.
27. Arreta eta kontzentrazioa.	Generikoa	Garatzen ari garen zereginetik informazio esanguratsua ateratzeko gaitasuna, garrantzirik gabeko estimuluekin -barnekoak zein kanpokoak- despistatu gabe.
28. Aurrea hartzeko gaitasuna.	Espezifikoa	Gertaerei aurrea hartzeko gaitasuna, haien ondorioak aurreikusteko eta/edo hobetzeko helburuarekin.
29. Ekarpenak jasotzea eta erantzuna ematea.	Espezifikoa	Feedbacka emateko eta behaketak, kezak eta iradokizunak konpartitzeko gaitasuna, informazioa konpartitzeko eta talde, zerbitzu, programa, jardura edo erakundearen funtzionamendua hobetzen saiatzeko.
30. Dinamismoa.	Generikoa	Zenbait jardura energiari eta lastertasunari egiteko edo hasteko gaitasuna.
31. Ekuanimitatea/ekitate.	Generikoa	Inpartzialtasunari jarduteko gaitasuna, konponbiderik bidezkoena egoera bakoitzean aukeratzuz, bere behar eta ezaugarrien arabera...
32. Distantzia egokiak erabiltzea esku-hartze batean edo laguntzazko harreman batean.	Espezifikoa	Funtzio eta rol egokia betetzeko gaitasuna, esku-hartzearen xede den pertsona edo pertsonari dagokienez, pertsonarekin dagoen harreman harreman profesionala izan dadin, alor horretatik ateratzen diren harreman pertsonal guztiak saihestuz.
33. Emaitzarako orientazioa.	Espezifikoa	Ekintza guztiak espero dena lortzeko zuzentzeko gaitasuna, arintasunari eta urgentzia zentzuz jardunez interes-taldeen beharrik betetzeko edo erakundea hobetzeko beharrezkoak diren erabaki garrantzitsuen aurrean. Ezarritako prozesuak administratzea, espero diren emaitzen lorpena oztotatu ez dezaten.

Jarrerak (“egin nahi izatearekin” zerikusia duten gaitasunak)

Gaitasuna	Sailkapena	Definizioa
1. Lidergoa.	Espezifikoa	Taldeakideak orientatzeko, motibatuzko, haiekin el-karreraginean aritzeko, antolatuzko eta ikuspegia lortzeko beharrezkoak diren helburuak eta ezagutzak haiekin konpartitzeko gaitasuna, egoera zailak aukera bihurtuz, munduari buruzko ikuspegi positiboa eta eraikitzailea hartuz, komunitate sendoak (barnean eta kanpoan) sortzeko konexio eta loturak bilatuz. Energia izatea eta beste pertsona batzuei transmititzea.
2. Arduratasuna.	Generikoa	Asignatutako zereginak dedikazioz gauzatzeko gaitasuna, epeak eta eskatutako kalitatea betez, ahalik eta emaitzarik onena lortzen saiatuz, erabakien eta abiatutako ekintzen ondorioak norberaren gain hartuz.
3. Ikasteko eta erronka berriei heltzeko prest egotea.	Generikoa	Postuan hobetzeko eta aldaketak hobekuntzarako aukeratzat hartzeko gaitasuna, oraingo gaitasunetatik haratago doazen erronkei helduz.
4. Malgutasuna eta aldatzeko prest egotea.	Generikoa	Jokabidea aldatzeko gaitasuna, helburu jakin batzuk lortzeko, zailtasunak edo oztopoak sortzen direnean edo baldintzak aldatzen direnean, askotariko testuinguru, egoera, pertsona eta bitartekoetara egokituz, arin eta behar den bezala. Berrikuspen kritikorako gaitasunarekin eta ikuspegiak aldatzeko prestasunarekin lotzen da.
5. Diskrezioa eta konfidentzialtasuna.	Generikoa	Informazioa zuhurtasunez erabiltzeko gaitasuna (horretarako ezarrita dagoen arauditik harago), egoera eta testuinguru bakoitzean komunikatzen denaren irismena aztertuz, eta pertsonengan eta erakundeetan sortzen den efektua neurtuz.
6. Koherentzia-zintzotasuna.	Generikoa	Modu kontzientean eta gure nahiaren arabera jarduteko gaitasuna, esaten eta sinesten dugunarekin bat etorritik. Horrek zintzotasunez jokatzea eskatzen du, asmoak, ideiak eta sentimenduak modu garbian komunikatuz.
7. Konpromisoa erakundearekin.	Generikoa	Jokabidea erakundearen behar, lehentasun eta helburuek adierazitako norabidetik orientatzeko gaitasuna eta nahia.
8. Objektibotasuna.	Generikoa	Egoera edo arazo baten azterketa eta konponbidea beraren alderdiak modu analitikoan kontsideratuz bideratzeko gaitasuna, inplikazio pertsonalak alde batera utzita, gertaeretan eta arrazoimenean oinarrituta.
9. Taldekako lana.	Generikoa	Beste pertsona batzuekin batera lan egiteko gaitasuna, helburu komunak lortzeko. Kolaboratzeko eta plan, informazio eta baliabideak konpartitzeko gaitasuna, konfiantzazko giroa sortzeko, eta elkarlanerako aukerak bilatzeko eta akuilatuzko.

10. Sentikortasuna arazo sozialen aurrean.	Generikoa	Jarrera kritikoa eta inplikatua izateko gaitasuna, desberdintasunen aurrean, haien zergatiak identifikatuz eta aztertuz, eraldaketa soziala lortzeko helburuarekin.
11. Aldarte positiboa.	Generikoa	Zailtasunei baikortasunez, barre egiteko gogoz eta umore onez aurre egiteko gaitasuna, eta baita lan giro ona sortzeko ere.
12. Iraunkortasuna edo irmotasuna.	Generikoa	Helburuak lortzeko ahaleginetan irautea, oztopoak eta arazoak gorabehera.
13. Pazientzia.	Generikoa	Ahaleginak denbora luzez egiteko eta horretan irauteko gaitasuna, modu irmo eta jarraituan, helburua lortu arte.
14. Estresa gobernatzeko gaitasuna.	Espezifikoa	Tentsio-egoeretan lasai, arrazoizko jarreraz eta kontrolatuta egiteko gaitasuna. Eta errendimendu egonkor edo jarraitua mantentzeko gaitasuna, presioak jasan arren edo egoerak aldatu arren.
15. Laguntza eskatzeko eta mugak jartzeko gaitasuna.	Espezifikoa	Laguntza eskatzeko gaitasuna, hori beharrezkoa den egoeretan; halaber, zereginak, baliabideak eta denbora mugatzen jakitea, emaitza/helburua lortzeari begira.
16. Kritikak eta jarraibideak onartzeko gaitasuna.	Generikoa	Norberaren jardunari buruzko balorapenak edo zuzeneko jarraibideak jasotzeko eta erabiltzeko gaitasuna, abiapuntuko egoera hobetzerara bideratuz.
17. Frustrazioa toleratzeko gaitasuna.	Espezifikoa	Motibatuta eta inplikatuta jarraitzeko gaitasuna, desadostasun, aurkakotasun edo porrot egoeretan ere.

4.2. Postu profesionalen taldeak HSSko erakundeetan

Ariketa honetan, planteatzen duguna da HSSko erakundeetan dauden postu batzuk identifikatzea eta hurbiltasun irizpidez sailkatzea, zeregin eta ardurei lotuta, taldeak ezartzen saiatuz, talde horietan kokatzeko, malgutasunez, Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen jarduera-eremuak, ekintzak eta zereginak, asko eta oso heterogeneoak baitira.

Horren ondorioz, talde eta azpitalde hauek ezarri dira:

1. TALDEA: ARDURADUNAK	Antolaketakoak Funtsezko prozesuarenak Kudeaketa/euskarri-prozesuarenak
2. TALDEA: PERTSONAL TEKNIKOA	Zuzeneko esku-hartze prozesuarenak Sostengu teknikoko prozesuarenak Euskarri-prozesuarenak
3. TALDEA: LAGUNTZAILEAK	Esku-hartzearen alorrekoak Antolaketa-euskarrikoak

1. Taldea: arduradunak.

Talde honetan daude talde eta prozesuen gaineko ardurak dituzten postuak, maila hauek bereiziz:

- erakunde osoaren eta beraren funtzionamenduaren gaineko ardurak dituztenak;
- funtsezko prozesuen gaineko ardurak dituztenak, misioa betetzeari lotuta eta horiekin zerikusia duten zerbitzu, programa eta jarduerari lotuta;
- erakundearen jarduera egiten laguntzen duten euskarri-prozesuen eta taldeen gaineko ardurak dituztenak.

1a. azpitaldea: *Antolaketa arduradunak.* Beren ardurapean dituzte erakundearen zuzendaritza eragilearen eginkizunak eta beraren funtzionamenduarenak, eta orientabideak jaso ditzakete zuzendaritza organoetatik (zuzendaritza batzordeak, patronatuak...).

1b. azpitaldea: *Funtsezko prozesuen arduradunak.* Beren ardurapean dute erakundearen funtsezko prozesuen dimentsio operatiboa (misioa errealitatean betetzeari lotuta), eta baita prozesu horiek zerbitzu, programa eta jardueren bidez gauzatzen dituzten unitateak (ekipoak) ere.

1c. Azpitaldea: *Kudeaketa prozesuen/antolaketa-euskarriaren arduradunak.* Beren ardurapean dute erakundearen jarduera ahalbidetzen duten prozesuen kudeaketa, eta baita prozesu horiek gauzatzen dituzten pertsona taldeak ere.

Azpitaldea	Postuak	Funtzioak
1a. Antolakuntzakoak	<ul style="list-style-type: none"> - Gerentzia - Zuzendaritza eragilea. - Koordinazio orokorra. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozesu guztien orientazioa eta jarraipena. - Eskura dauden baliabideen kudeaketa. - Erakundearen misioa betetzera zuzendutako ekimenak bultzatzea. - Erakundeko pertsona eta ekipoen ondoan egotea, beren dimentsio tekniko eta erlazionalean (barneko harremanak). - Erakundeari laguntza teknikoa eta orientazioa ematea, alor politikoan, erabakiak hartzerakoan. - Zuzendaritzaren eta zuzendaritzari laguntzeko taldeen kudeaketa. - Erakundearen zuzendaritza eragilearekin zerikusia duten erabakiak hartzea, ildo estrategikoekin bat etorri eta kudeaketa planen baitan. - Kanpoko interlokuzio teknikoa eta erakundearen lotura estrategiko eta operatiboak mantentzea.
1b. Funtsezko prozesuenak eta prozesu horiekin zerikusia duten programa, zerbitzu eta jarduerenak	<p>Hauen arduraduna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eguneko zentroa. - Aterpea. - Tailerra. - Enplegu zentro berezia. - Egoitza. - Errehabilitazio integralerako zentroa. - Aisialdia. - Estimulazio goiztiarra. - Adinekoentzako zerbitzua. - Borondatezko ekintza. - Laneratze arloa. - Kalea. - Programa. - Proiektuak. - Sentsibilizazioa. - Hezkuntza. - Eragimena. - ... 	<p>Funtsezko prozesuen eta horiekin lotutako programa, zerbitzu eta jardueren ardurak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baliabide material eta ekonomikoen kudeaketa. - Pertsonen kudeaketa eta taldeen dinamizazioa. - Programazioa, jarraipena eta ebaluazioa. - Arreta zuzentzea prozesu, programa, zerbitzu eta jardueren misio eta helburuen betearazpenera. - Pertsona, familia, talde eta kolektibo hartzaile edo erabiltzaileenganako arreta, haien gaitasunak, autonomia eta ahalduntzea garatzeaz batera. - Berrikuntzak bultzatzea funtsezko prozesuei lotutako programa, zerbitzu edo jardueren kudeaketan.
1c. Kudeaketa-prozesuenak edo antolaketa-euskarrienak	<p>Alor hauen arduraduna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kudeaketa ekonomiko-finanzarioa. - Kalitatea. - Pertsonen kudeaketa. - Zerbitzu orokorrak. - Zerbitzu informatikoak. - Programazioa eta kontrola. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Dagokion prozesuaren kudeaketa integrala. - Prozesuarekin zerikusia duten pertsona eta ekipoen kudeaketa. - Programazioa, jarraipena eta prozesuaren ebaluazioa. - Prozesuaren eta erakundearen misioaren arteko koherentzia zaintzea.

2. Taldea: *pertsonal teknikoa*.

Talde honetan, zuzeneko esku-hartzearen prozesuak (funtsezko prozesuak) eta zeharkako esku-hartzearen prozesuak (lehenengoen orientazio eta laguntza tekniko espezializatua) gauzatzen dituzten postuak daude, eta baita erakundearen oinarrizko funtzionamendurako beharrezkoak direnak ere.

2a. azpitaldea: *Zuzeneko esku-hartzearen prozesuak*. Beren ardurapean dute pertsona, talde eta kolektibo hartzaile edo erabiltzaileentzat zuzenean garatzen diren zerbitzu, programa edo jardueren zuzeneko gauzapena (intentsitate eta espezializazio maila eta gradu desberdinekin).

2b. azpitaldea: *Laguntza teknikoko prozesuena*. Beren ardurapean dute zuzeneko esku-hartzearen alorreko postuentzako (2a. azpitaldea) laguntza, aholkularitza edo orientazio tekniko espezializatua, erakundearen zerbitzuak, programak eta jarduerak modu egokian garatzeari begira.

2c. azpitaldea: *Euskarri-prozesuena*. Beren ardurapean dute erakundearen jarduna (zerbitzuak, programak eta jarduerak) eta beraren pertsona taldeena ahalbidetzen dituzten euskarri-prozesuak gauzatzea.

Azpitaldea	Postuak	Funtzioak
2a. Zuzeneko esku-hartzearen prozesuena	Alor hauetako pertsonal teknikoa: <ul style="list-style-type: none"> - Fisioterapia. - Terapia. - Medikuntza. - Erizaintza. - Monitoretza. - Gizarte hezkuntza. - Gizarte lana. - Aholkularitza. - Zuzenbidea. - Informazioa. - Animazioa. - Logopedia. - Psikologia. - Kalea. - Bitartekotasuna. - Bitartekotza. - Lankidetzat proiektuak. - Eragimena. - Hezkuntza. - Sentsibilizazioa. - Prestakuntza. - Dinamizazioa. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa, zerbitzu edo jardueraren (parte-hartzea) plangintza, programazioa, garapena eta ebaluazioa, eta gauza bera egitea pertsona, familia, talde eta kolektibo hartzaile edo erabiltzaileenganako arretarekin edo zuzeneko lanarekin. - Banakako, familiako eta/edo taldekako esku-hartzeak edo jarduerak, beren arduraren eremuan. - Pertsona, familia, talde eta kolektibo hartzaile edo erabiltzaileen eskarientzako arreta. - Hartzaile edo erabiltzaileen plan edo ibilbideen prestaketa, jarraipena eta ebaluazioa. - Pertsona, familia, talde edo kolektibo bakoitzaren azterketa eta banakako arreta, beren ezaugarri eta beharren arabera, diseinatutako plan, lan ildo edo ibilbideen esparruan. - Erakundearen beste profesional eta kide batzuk orientatzea, gauzatzen den esku-hartzearekin zerkusia duten alderdien inguruan. - Gizarte kontzientziatzeko ekimenak garatzea, erakundearen lan esperientziatik eta/edo beraren laneko errealitateetatik abiatuta.

2b. Laguntza teknikoko prozesuena (esku-hartze eta kudeaketaren aldeko laguntza teknikoak)	Alor hauetako pertsonal teknikoak: <ul style="list-style-type: none"> - Proiektuen diseinu eta kudeaketa. - Barneko aholkularitza. - Ikerkuntza. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Laguntza ematea behar berrien arretarako, ekimen berritzaileetarako eta hobekuntzak esku-hartzean eta kudeaketan txertatzeko. - Orientazioa proiektu berritzaileen eta zerbitzuen sistematizazioa. - Plangintza, programazio, jarraipen eta ebaluazio prozesuen diseinu eta orientazio metodologikoa. - Prospektiba eta eszenatokien eta testuinguruaren bilakaeraren azterketa, bai zerbitzu, programa edo jarduerekin lotuta eta bai hartzaile edo erabiltzaileen beharrekina lotuta. - Zerbitzu, programa edo jardueren kudeaketa antolatzen laguntzea. - Sortutako esperientzia eta ikasketak hedatzen laguntzea. - Esperientziatik ondorioztatutako ikaskuntza eta ezagutza espazioen antolaketa, eta ezagutza berriak eskuratzeko kanpoan dauden aukeren identifikazioa.
2c. Euskarri-prozesuena	Alor hauetako pertsonal teknikoak: <ul style="list-style-type: none"> - Mantenua. - Euskarri informatikoak. - Programazioa eta kontrola. - Kontabilitatea eta administrazioa. - Giza baliabideak. - Komunikazioa. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Jarduera, programa eta zerbitzuen garapen egokia eta ordenatua ahalbidetzen duten prozesuen kudeaketa. - Erakundeak bere lana garatzeko dituen baliabideen zaintza eta baldintzen kudeaketa (azpiegiturak, baliabide dokumentalak, ekonomikoak, komunikazioaren alorrekoak,...).

3. Taldea: laguntzaileak.

Talde honek barne hartzen ditu erakundeak bere ohiko jarduera garatzeko beharrezkoak dituen zerbitzu osagarrien garapenez arduratzen diren postuak.

3a. azpitaldea: *Esku-hartzearen eremukoak.* Beren ardurapean dituzte erakundeak bere hartzailengana zuzentzen dituen zerbitzu, programa eta jardueren euskarri-prozesuak.

3b. azpitaldea: *Antolaketa-euskarriaren eremukoak.* Beren ardurapean dute euskarri-prozesu hauek gauzatzen laguntzea.

Azpitaldea	Postuak	Funtzioak
3a. Esku-hartzearen eremukoak	Alor hauetako laguntzaileak: <ul style="list-style-type: none"> - Terapia. - Pisua. - Sukaldea. - Garraioa. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertsonal teknikoari laguntzea pertsona, familia, talde edo kolektibo hartzaileekin garatzen duen zuzeneko lanean. - Zerbitzu, programa edo jardueraren zeregin osagarriak gauzatzea, beraren garapen egokia ahalbidetzeko, beren diseinu eta programazioan ezarritako kalitate parametroen arabera.
3b. Antolaketa-euskarriaren eremukoak	Alor hauetako laguntzaileak: <ul style="list-style-type: none"> - Kontabilitatea, idazkaritza eta administrazioa. - Harrera. - Azpiegituren mantenua. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertsonal teknikoak garatzen duen lanean laguntzea, jarduera, programa eta zerbitzuen garapen egoki eta ordenatua ahalbidetzen duten prozesu eta zereginetan. - Zeregin osagarriak garatzea, erakundeak bere zeregina garatzeko dituen baliabideen (azpiegiturak, baliabide dokumentalak, ekonomikoak, komunikazioaren eremukoak...) zaintzan eta baldintzen eguneroko kudeaketan.

4.3. Postuak eta gaitasunak gurutzatuz HSSko erakundeetan

Gaitasunen hiztegia eta postuen sailkapena abiapuntutzat hartuta, lotura bat ezar daiteke -gutxi gorabeherakoa izan arren- erakundeetako talde eta azpitaldeen eta horietako bakoitzaren funtsezko gaitasunen artean.

Ariketa hau egiterakoan, komenigarria da azpitalde bakoitzari esleitzen zaion gaitasun kopurua oso handia ez izatea, geroago errazagoa izan dadin beraren aplikazioa pertsonen kudeaketa gaitasunetan oinarritzen duten prozesuetan. Alde horretatik, komenigarria da gaitasunak postuekin lotzea, postuek gaitasun horien menderatze maila ertain edo handia eskatzen dutenean.

1. Taldea: Arduradunak. 1a. Azpitaldea: Antolakuntzaren eremukoak Postuen tipologia: Gerentzia. Zuzendaritza eragilea. Koordinazio orokorra

Funtzio orokorrak:

- Erakundeak garatzen dituen prozesu guztien orientazioa eta jarraipena.
- Eskura dauden baliabideen kudeaketa.
- Erakundearen misioa betetzera zuzendutako ekimenak bultzatzea.
- erakundeko pertsona eta taldeen ondoan egotea, beren dimentsio tekniko eta erlazionalean (barneko harremanak).
- Laguntza teknikoa eta orientazioa erakundearen maila politikoei, beren erabakiak hartzerakoan, beren ardura estrategikoaren eremuen baitan.
- Zuzendaritzako taldeen edo zuzendaritzari laguntzeko taldeen kudeaketa.
- Erabakiak hartzea erakundearen alderdi teknikoetan, ildo estrategikoekin bat etorritik, eta kudeaketa planen esparruaren baitan.
- Kanpoko interlokuzio teknikoa eta erakundearen lotura estrategiko eta operatiboak mantentzea.

Lehentasuna duten funtsezko gaitasunak

<i>Ezagutzak (jakitea)</i>	<i>Trebetasunak (egiten jakitea)</i>	<i>Jarrerak (egin nahi izatea)</i>
Kudeaketa ekonomiko eta finantzarioa.	Antolatzeko eta planifikatzeko gaitasuna.	Lidergoa. Erantzukizuna.
Pertsonen kudeaketa.	Barneko eta kanpoko testuingurua aztertzeke gaitasuna.	Malgutasuna, eta aldaketarako prest egotea.
Plangintza estrategikoa.		
Hirugarren Sektore Sozialari buruzko ezagutza.	Pertsonengana eta interes-taldeengana orientatzea.	Diskrezioa eta konfidentzialtasuna.
Erakunde osoarentzat zeharkakoak diren kudeaketa sistemen ezagutza.	Erabakiak hartzea, autonomia eta inizatiba. Negoziaziorako trebetasunak. Lan-taldeen zuzendaritza. Emaitzetarako orientazioa.	Koherentzia-zintzotasuna. Konpromisioa erakundearekin.

1. Taldea: Arduradunak. 1b. azpitaldea: Funtsezko prozesuenak

Postuen tipologia:

- Baliabide hauen arduraduna: Eguneko zentroa, Aterpea, Tailerra, Enplegu zentro berezia, Egoitza, Errehabilitazio integralerako zentroa, Aisialdia, Estimulazio goiztiarra, Adinekoentzako zerbitzua, Borondatezko ekintza, Laneratze arloa, Kalea, Programa, Proiektuak, Sentsibilizazioa, Hezkuntza, Eragimena...

Funtzio orokorrak:

- Funtsezko prozesuekin eta horiekin lotuta dauden programa, zerbitzu edo jarduerekin zerikusia duten baliabide material eta ekonomikoekudeaketa.
- Funtsezko prozesuekin eta horiekin lotuta dauden programa, zerbitzu edo jarduerekin zerikusia duten pertsonen kudeaketa eta taldeen dinamizazioa.
- Funtsezko prozesuen eta horiekin zerikusia duten programa, zerbitzu edo jardueren programazioa, jarraipena eta ebaluazioa.
- Arreta zuzentzea misioa eta funtsezko prozesuen helburuak betetzera, eta baita haiekin zerikusia duten programa, zerbitzu edo jarduerak ere.
- Pertsona, familia, talde eta kolektibo hartzaile edo erabiltzaileenganako arreta.
- Berrikuntzak bultzatzea funtsezko prozesuekin zerikusia duten programa, zerbitzu edo jardueren kudeaketan.
- Hartzaileen ahalduntzea, kontzientziarazioa, gaitasunak eta autonomia garatzea.

Lehentasuna duten funtsezko gaitasunak

<u>Ezagutzak (jakitea)</u>	<u>Trebetasunak (egiten jakitea)</u>	<u>Jarrerak (egin nahi izatea)</u>
Kudeaketa ekonomiko eta finantzarioa.	Antolatze eta planifikatzeko gaitasuna.	Lidergoa. Erantzukizuna.
Pertsonen kudeaketa. Plangintza estrategikoa.	Programa, zerbitzu edo jardueraren eta erakundearen gaineko ikuspegi globala izatea.	Malgutasuna, eta aldaketarako prest egotea.
Eskura dauden baliabideen ezagutza integrala.	Proiektuen kudeaketa eta garapena.	Koherentzia-zintzotasuna. Konpromisoa erakundearekin.
Proiektu baten zikloan beharrezkoak diren teknikak ezagutzea.	Pertsona eta interes-taldeenganako orientazioa.	Frustrazioarekiko tolerantzia.
Erakundearen esku-hartzearen espezialitatea edo eremua ezagutzea.	Erabakiak hartzea, autonomia eta inizatiba. Lan-taldeen zuzendaritza. Emaitzarako orientazioa.	

1.Taldea: Arduradunak. 1c. azpitaldea: kudeaketa-prozesuenak eta antolaketa-euskarriarenak

Postuen tipologia:

- Alor hauetako arduraduna: kudeaketa ekonomiko-finantzarioa, kalitatea, pertsonen kudeaketa, zerbitzu orokorrak, zerbitzu informatikoak, programazioa eta kontrola...

Funtzio orokorrak:

- Dagokion prozesuaren kudeaketa integrala.
- Prozesuarekin lotutako pertsona eta taldeen kudeaketa.
- Prozesuaren programazioa, jarraipena eta ebaluazioa.
- Prozesuaren eta erakundearen misioaren arteko koherentzia zaintzea.

Lehetasuna duten funtsezko gaitasunak

<i>Ezagutzak (jakitea)</i>	<i>Trebetasunak (egiten jakitea)</i>	<i>Jarrerak (egin nahi izatea)</i>
Kudeaketa ekonomiko eta finantzarioa.	Antolatzeko eta planifikatzeko gaitasuna.	Lidergoa. Erantzukizuna.
Arauzko esparrua.	Erakundearen programa, zerbitzu edo jardueraren gaineko ikuspegi globala izatea.	Malgutasuna, eta aldaketarako prest egotea.
Pertsonen kudeaketa.	Proiektuen kudeaketa eta garapena.	Koherentzia-zintzotasuna.
Plangintza estrategikoa.	Pertsona eta interes-taldeenganako orientazioa.	Konpromisoa erakundearekin. Frustrazioarekiko tolerantzia.
Erakundeak garatzen duen esku-hartzearen espezialitate edo eremua ezagutzea.	Erabakiak hartzea, autonomia eta inizatiba.	
Esku-hartzearen edo antolaketa-kudeaketaren metodologia espezifikoa.	Negoiaziorako trebetasunak. Lan-taldeen zuzendaritza. Emaitzetarako orientazioa.	

2. Taldea: Pertsonal teknikoak. 2a. Azpitaldea: zuzeneko esku-hartze prozesuena

Postuen tipologia:

- Alor hauetako pertsonal teknikoak: Fisioterapia, Terapia, Medikuntza, Erizaintza, Monitoretza, Gizarte Hezkuntza, Gizarte Lana, Aholkularitza, Zuzenbidea, Informazioa, Animazioa, Logopedia, Psikologia, Kalea, Bitartekotasuna, Bitartekotza, Lankidetzako Proiektuak, Eragimena, Hezkuntza, Sentsibilizazioa...

Funtzio orokorrak:

- Ardurapean duten programa, zerbitzu edo jardueraren plangintza, programazioa, garapena eta ebaluazioa, eta gauza bera egitea hartzaile edo erabiltzaileenganako arreta edo zuzeneko lanarekin.
- Banakako edo taldekako esku-hartze edo jarduerak, bere ardurapean dagoen eremuan.
- Arreta zuzentzea hartzaile edo erabiltzaileen eskarietara.
- Pertsona, familia, talde edo kolektiboentzako plan edo ibilbideak lantzea, haien jarraipena egitea eta ebaluatzea.
- Azterketa eta arreta individualizatua pertsona, familia, talde edo kolektibo bakoitzari, bere ezaugarri eta beharren arabera, diseinatutako plan, lan ildo edo ibilbideen barnean.
- Erakundeko beste profesional eta kide batzuk orientatzea, gauzatzen duten esku-hartzearekin zerikusia duten alderdien inguruan.
- Gizarte kontzientziatzeko ekimenak garatzea, erakundearen esperientzia eta/edo lantzen dituen errealitateak abiapuntutzat hartuta.

Lehentasuna duten funtsezko gaitasunak

<u>Ezagutzak (jakitea)</u>	<u>Trebetasunak (egiten jakitea)</u>	<u>Jarrerak (egin nahi izatea)</u>
Arauzko esparrua.	Antolatze edo planifikatzeko gaitasuna.	Erantzukizuna.
Eskura dauden baliabideen ezagutza integrala.	Pertsona eta interes-taldeenganako orientazioa.	Ikasteko eta erronka berriei heltzeko prest egotea.
Proiektu baten zikloan beharrezkoak diren teknikak ezagutzea.	Idea berriak sortzeko gaitasuna; sormena eta berrikuntza.	Konpromisoa erakundearekin.
Erakundeak garatzen duen esku-hartzearen espezialitatea edo eremua ezagutzea.	Gatazken kudeaketa positiboa.	Taldekatzea.
Erakundearentzat zeharkakoak diren kudeaketa sistemak ezagutzea.	Enpatia eta asertibitatea.	Estresa gobernatzeko gaitasuna.
Hizkuntzak.	Txostenak, jardueraren oroitidazkiak eta emaitzen aurkezpenak prestatzea.	Laguntza eskatzeko eta mugak jartzeko gaitasuna.
	Distantzia egokiak mantentzea esku-hartze batean edo laguntza-harreman batean.	

2. Taldea: Pertsonal teknikoak. 2b. azpitaldea: Euskarri-teknikoko prozesuak

Postuen tipologia:

- Proiektuen pertsonal teknikoak, Barneko aholkularitza, Ikerkuntza...

Funtzio orokorrak:

- Laguntza ematea behar berriak identifikatzeko eta behar horiei erantzuteko, ekimen berritzaileak garatzeko, -esku-hartzean eta kudeaketan- eta hobekuntzak txertatzeko.
- Orientazioa ematea proiektu berritzaileak eta zerbitzu, programa edo jarduerak sistematizatzeko ekimenetan.
- Zerbitzu, programa edo jardueren plangintza, programazio, jarraipen eta ebaluazio prozesuen diseinua eta orientazio metodologikoa.
- Prospektiba eta eszenatokien eta testuinguruaren bilakaeraren azterketa, bai zerbitzu, programa edo jarduerekin lotuta eta bai hartzaile edo erabiltzaileen beharrek lotuta.
- Laguntza ematea zerbitzu, programa edo jardueren kudeaketaren antolaketan.
- Laguntza ematea esperientzien eta sortutako ikasketen hedakuntzan.
- Esperientziatik ondorioztatutako ikaskuntza eta ezagutza espazioen antolaketa, eta ezagutza berriak eskuratzeko kanpoan dauden aukeren identifikazioa.

Lehentasuna duten funtsezko gaitasunak

<i>Ezagutzak (jakitea)</i>	<i>Trebetasunak (egiten jakitea)</i>	<i>Jarrerak (egin nahi izatea)</i>
Arauzko esparrua.	Antolatze eta planifikatzeko gaitasuna.	Lidergoa.
Proiektu baten zikloan beharrezkoak diren teknikak ezagutzea.	Esperientziak sistematizatzeko gaitasuna.	Erantzukizuna.
Hirugarren Sektore Sozialari buruzko ezagutza.	Pertsona eta interes-taldeenganako orientazioa.	Ikasteko eta erronka berriei heltzeko prest egotea.
Erakundeak garatzen duen esku-hartzearen espezialitatea edo eremua ezagutzea.	Idea berriak sortzeko gaitasuna; sormena eta berrikuntza.	Konpromisoa erakundearekin.
Erakundearentzat zeharkakoak diren kudeaketa sistemak ezagutzea.	Komunikatzeko gaitasuna.	Taldeakoko lana.
Hizkuntzak.	Txostenak, jardueraren oroitidazkiak eta emaitzen aurkezpenak prestatzea.	Kritikak eta jarraibideak onartzea.

2. Taldea: Pertsonal teknikoak. 2c. Azpitaldea: Euskarriaren alorrekoa

Postuen tipologia:

- Mantenuko pertsonal teknikoak, Euskarri informatikoak, Programazioa eta kontrola, Kontabilitate eta administrazioa, Giza baliabideak, Komunikazioa...

Funtzio orokorrak:

- Erakundearen garatzen diren programa, zerbitzu eta jardueren garapen egoki eta ordenatua ahalbidetzen duten prozesuak sostengatzea.
- Erakundeak bere lana garatzeko dituen baliabideak (azpiegiturak, baliabide dokumentalak, ekonomikoak, komunikazioaren eremuak...) zaintzea eta baldintzak kudeatzea.

Lehentasuna duten gaitasunak

<i>Ezagutzak (jakitea)</i>	<i>Trebetasunak (egiten jakitea)</i>	<i>Jarrerak (egin nahi izatea)</i>
Arauzko esparrua.	Antolatzeko eta planifikatzeko gaitasuna.	Erantzukizuna.
Eskura dauden baliabideen ezagutza integrala.	Erakundearen eta programa, zerbitzu edo jardueraren gaineko ikuspegi globala izatea.	Malgutasuna, eta aldaketarako prest egotea.
Erakundeak garatzen duen esku-hartzearen espezialitatea edo eremua ezagutzea.	Gatazkaren kudeaketa positiboa.	Diskrezioa eta konfidentzialtasuna.
Erakundearentzat zeharkakoak diren kudeaketa sistemak ezagutzea.	Komunikatzeko gaitasuna.	Taldeakako lana.
Hizkuntzak.	Dokumentu eta informazioaren kudeaketa.	Aldarte positiboa.
Informatika.	Hobekuntzen kudeaketa.	Estresa gobernatzeko gaitasuna.

3. Taldea: Laguntzaileak. 3a. Azpitaldea: esku-hartzearen eremuak

Postuen tipologia:

- Alor hauetako laguntzaileak: Terapia, Pisia, Sukaldea, Garraioa...

Funtzio orokorrak:

- Pertsonal teknikoari laguntzea hartzaile edo erabiltzaileekin zuzenean egiten duen lanean.
- Zerbitzu, programa edo jardueraren zeregin osagarriak gauzatzea, beraren garapen egokia ahalbidetzeko, beren diseinu eta programazioan ezarritako kalitate parametroen arabera.

Lehentasuna duten funtsezko gaitasunak

<u>Ezagutzak (jakitea)</u>	<u>Trebetasunak (egiten jakitea)</u>	<u>Jarrerak (egin nahi izatea)</u>
Arauzko esparrua.	Antolatzeko eta planifikatzeko gaitasuna.	Erantzukizuna.
Eskura dauden baliabideen ezagutza integrala.	Pertsona eta interes-taldeenganako orientazioa.	Malgutasuna, eta aldaketarako prest egotea.
Erakundeak garatzen duen esku-hartzearen espezialitatea edo eremua ezagutzea.	Enpatia eta asertibitatea.	Taldekako lana.
Erakundearen esku-hartzearen eta/edo kudeaketaren metodologia espezifikoak.	Komunikatzeko gaitasuna.	Aldarte positiboa.
Erakundearentzat zeharkakoak diren kudeaketa sistemak ezagutzea.	Erabakiak hartzea, autonomia eta inizatiba.	Kritikak eta jarraibideak onartzea.
Hizkuntzak.	Dinamismoa.	Frustrazioarekiko tolerantzia.

3. Taldea: Laguntzaileak. 3b. azpitaldea: Antolaketa-euskarriarena

Postuen tipologia:

- Kontabilitate, idazkaritza eta administrazioaren alorreko laguntzaileak, Harrera, Azpiegituren mantenua...

Funtzio orokorrak:

- Jarduera, programa eta zerbitzuen garapen egokia eta ordenatua ahalbidetzen duten prozesuen kudeaketa.
- Zeregin osagarriak betetzea, erakundeak bere eguneroko lana garatzeko dituen baliabideak (azpiegiturak, baliabide dokumentalak, ekonomikoak, komunikazioaren eremukoak...) zaintzeko eta baldintzak kudeatzeko.

Lehetasuna duten funtsezko gaitasunak

<i>Ezagutzak (jakitea)</i>	<i>Trebetasunak (egiten jakitea)</i>	<i>Jarrerak (egin nahi izatea)</i>
Arauzko esparrua ezagutzea.	Antolatzeko eta planifikatzeko gaitasuna.	Erantzukizuna.
Eskura dauden baliabideen ezagutza integrala.	Komunikatzeko gaitasuna.	Diskrezioa eta konfidentzialtasuna.
Erakundeak garatzen duen esku-hartzearen espezialitatea edo eremua ezagutzea.	Erabakiak hartzea, autonomia eta inizatiba.	Taldekako lana.
Ezagutza metodologikoak.	Dokumentu eta informazioaren kudeaketa.	Kritikak eta jarraibideak onartzea.
Hizkuntzak.	Azterketa eta sintesia, xehetasunak zaintzea.	Laguntza eskatzeko eta mugak jartzeko gaitasuna.
Aplikazio informatiko espezifikoak.	Arreta eta kontzentrazioa.	

POSTU TALDEEN ETA GAITASUNEN ARTEKO LOTUREN TAULA, HIRUGARREN SEKTORE SOZIALEKO ERAKUNDEETAN

		ARDURADUNAK			PERTSONALTEKNIKOAK			LAGUNTZAILEAK	
		1a. Antolaketakoak	1b. Funtsezko prozesuenak	1c. Kudeaketa/ antolaketa-euskarri prozesuenak	2a. Zuzeneko esku-hartze prozesuena	2b. Sostengu teknikoko prozesuena	2c. Euskarrikoa	3a. Esku-hartzearen alorrekoak	3b. Antolaketa-euskarrikoak
Postu taldeak/Gaitasunak		1a.	1b.	1c.	2a.	2b.	2c.	3a.	3b.
EZAGUTZAK	1	Kudeaketa ekonomiko eta finantzarioa.							
	2	Zerga-kudeaketa.							
	3	Kontabilitate-kudeaketa.							
	4	Lanaren alorreko gaien kudeaketa.							
	5	Arazko esparrua.							
	6	Pertsonen kudeaketa.							
	7	Plangintza estrategikoa.							
	8	Eskura dauden baliabideen ezagutza integrala.							
	9	Proiektu baten zikloan beharrezkoak diren tekniken ezagutza.							
	10	Hirugarren Sektore Sozialari buruzko ezagutza.							
	11	Erakundeak garatzen duen esku-hartzearen espezialitatea edo jarduera ezagutzea.							
	12	Esku-hartzearen eta/edo antolaketa-kudeaketaren metodologia espezifikoa.							
	13	Erakundearentzat zeharkakoak diren kudeaketa sistemak ezagutzea.							
	14	Hizkuntzak.							
	15	Informatika.							
	16	Jardueraren berezko aplikazio informatiko espezifikoak.							

		ARDURADUNAK			PERTSONALTEKNIKOAK			LAGUNTZAILEAK	
		1a. Antolaketakoak 1b. Funtsezko prozesuenak 1c. Kudeaketa/ antolaketa-euskarri prozesuenak			2a. Zuzeneko esku-hartze prozesuena 2b. Sostengu teknikoko prozesuena 2c. Euskarrikoa			3a. Esku-hartzearen alorrekoak 3b. Antolaketa-euskarrikoak	
Postu taldeak/Gaitasunak		1a.	1b.	1c.	2a.	2b.	2c.	3a.	3b.
17	Antolatze eta planifikatzeko gaitasuna.								
18	Programa, zerbitzu edo jarduerari eta erakundeari buruzko ikuspegi globala izatea.								
19	Barneko eta kanpoko testuingurua aztertze gaitasuna.								
20	Proiektuen kudeaketa eta garapena.								
21	Esperientziak sistematizatzeko gaitasuna.								
22	Pertsona eta interes-taldeenganako orientazioa.								
23	Sareko lana.								
24	Idea berriak sortzeko gaitasuna; sormena eta berrikuntza.								
25	Gatazkaren kudeaketa positiboa.								
26	Enpatia eta asertibitate.								
27	Komunikatzeko gaitasuna.								
28	Delegatzeko gaitasuna.								
29	Erabakiak hartzea; autonomia eta inizatiba.								
30	Negoiaziorako trebetasunak.								
31	Denboraren kudeaketa.								
32	Lan-taldeen zuzendaritza.								
33	Dokumentuen eta informazioaren kudeaketa.								
34	Txostenak, jardueraren oroitidazkiak eta emaitzen aurkezpenak prestatzea.								
35	Material didaktikoa diseinatzea eta lantzea.								
36	Taldeen dinamizazioa.								
37	Ezagutzaren transmisioa.								

		ARDURADUNAK			PERTSONALTEKNIKOAK			LAGUNTZAILEAK	
		1a. Antolaketa-koak 1b. Funtsezko prozesuenak 1c. Kudeaketa/ antolaketa-euskarri prozesuenak			2a. Zuzeneko esku-hartze prozesuena 2b. Sostengu teknikoko prozesuena 2c. Euskarrikoa			3a. Esku-hartzearen alorrekoak 3b. Antolaketa-euskarrikoak	
Postu taldeak/Gaitasunak		1a.	1b.	1c.	2a.	2b.	2c.	3a.	3b.
TREBETASUNAK	38	Aukera berdintasuna: genero ikuspegia eta aniztasuna.							
	39	Marketin sozial eta estrategikoa.							
	40	Hobekuntzen kudeaketa.							
	41	Ikerkuntza.							
	42	Azterketa eta sintesia, xehetasunetan arreta jarritz.							
	43	Arreta eta kontzentrazioa.							
	44	Aurrea hartzeko gaitasuna.							
	45	Ekarpenak jasotzea eta erantzunak eskaintzea.							
	46	Dinamismoa.							
	47	Ekuanimitatea/ ekitatea.							
	48	Distantzia egokiak erabiltzea esku-hartzean edo laguntzazko harremanean.							
	49	Emaitzetarako orientazioa.							

		ARDURADUNAK			PERTSONALTEKNIKOAK			LAGUNTZAILEAK		
		1a. Antolaketakoak	1b. Funtsezko prozesuenak	1c. Kudeaketa/ antolaketa-euskarri prozesuenak	2a. Zuzeneko esku-hartze prozesuena	2b. Sostengu teknikoko prozesuena	2c. Euskarrikoa	3a. Esku-hartzearen alorrekoak	3b. Antolaketa-euskarrikoak	
JARRERAK	Postu taldeak/Gaitasunak	1a.	1b.	1c.	2a.	2b.	2c.	3a.	3b.	
	50	Lidergoa.								
	51	Arduratasuna.								
	52	Ikasteko eta erronka berriei heltzeko prest egotea.								
	53	Malgutasuna, eta aldatzeko prest egotea.								
	54	Diskrezioa eta konfidentzialtasuna.								
	55	Koherentzia-zintotasuna.								
	56	Konpromisoa erakundearekin.								
	57	Objektibotasuna.								
	58	Taldekako lana.								
	59	Sentikortasuna arazo sozialen aurrean.								
	60	Aldarte positiboa.								
	61	Iraunkortasuna edo irmotasuna.								
	62	Pazientzia.								
	63	Estresa gobernatzeko gaitasuna.								
	64	Laguntza eskatzeko eta mugak jartzeko gaitasuna.								
	65	Kritikak eta jarraibideak onartzeko gaitasuna.								
66	Frustrazioa toleratzeko gaitasuna.									

Bibliografia eta erreferentzia bibliografikoak

ALLES, M. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica, Buenos Aires, 2004.

ALLES, M. *Gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica, Buenos Aires, 2004.

ALLES, M. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires, 2005.

ALLES, M. *Selección por competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires, 2006.

CORTÉS, C. *Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas*, Cuaderno de gestión, 7. zkia, Fundación Luis Vives, Madril, 2009.

CRUZ ROJA ESPAÑOLA. *Metodología para la definición de los mapas de competencias de Cruz Roja Española*. Departamento de Formación Oficina Central. Madril, 2009

DIRUBE, J. L. *Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas*. Gestión 2000-Epise, Bartzelona, 2004, 12. orrialdea.

FAJARDO, S. y PINEDA, P. *Seminario sobre formación y competencias. EDE Fundazioak antolatua eta Sonia Fajardo eta Pilar Pinedak emana*. Grupd'anàlisi de polítiques educatives i de formació GAPEF. GrupInteruniversitari de PolítiquesEducatives GIPE. Departament de Pedagogia sistemàtica i social, UAB.

FLUCK, E. *TechnologyPlanningforthe New Millennium*. 2000 [Online]. Eskuragarri hemen: <http://www.cegv.vic.edu.au/acec2000/paper_ref/a-fluck/papero7/index.htm> [29 de noviembre de 2001]

GIL FLORES, J. *La evaluación de competencias laborales*. UNED, 2007.

INNOBASQUE. *Dinámicas de gestión basadas en las personas. Competitividad por innovación, creatividad y conocimiento a través del despliegue del trabajo cognitivo y la transformación organizativa*.

INSTITUTO DE MÁQUINA HERRAMIENTA. *Módulo III. Gestión de personas. Gestión por competencias*.

JUAREZ ARROYO, B. *La formación en competencias; un desafío para la educación superior del futuro*. Universidad Politécnica de Cataluña, 2005.

LEVY LEVOYER, C. *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000, Bartzelona, 1997.

LEVY LEVOYER, C. *Evaluación del personal: Los métodos a elegir*. Ediciones Díaz de Santos, Madril, 1992.

MORENO PELAEZ, F. *Aprendizaje organizativo y generación de competencias*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 77-78. zkia. Enero – 1997ko Urtarrila - Ekaina.

NAZARET ZENTROA. *Curso formativo de gestión por competencias*. Donostia, 2010.

MARTIN, M. C. *Gestión de Personas: Orientaciones para la política y la sistematización de los procesos*. Seminario Taller Gizardatz, 2007

SARRAMONA, J. *Las competencias profesionales del profesorado de secundaria*, In: Revista Estudios sobre educación, 12. zkia., 2007, 31.-40. orrialdeak

SPENCER, L.M. Y SPENCER, S.M. *Competence at Work*. John Wiley and Sons, 1993, New York, 9. orrialdea.